



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial

DISEÑO DE PERFILES BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES, EN UNA CADENA DE TIENDAS DE CALZADO

Carlos Giovanni Cardoza Toco

Asesorado por el Ing. Julio Cesar Rodríguez Flores

Guatemala, octubre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE PERFILES BASADOS EN COMPETENCIAS
LABORALES, EN UNA CADENA DE TIENDAS DE CALZADO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

CARLOS GIOVANNI CARDOZA TOCO

ASESORADO POR EL INGENIERO JULIO CESAR RODRÍGUEZ FLORES

AL CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

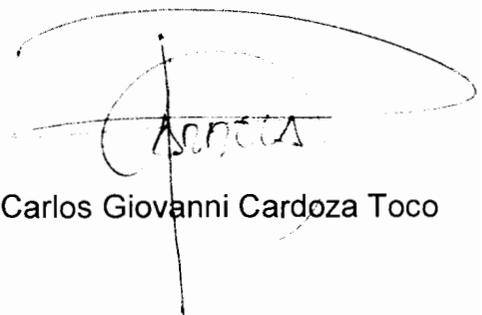
DECANO	Ing. Sidney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Inga. Claudia Lizeth Barrientos de Castillo
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Walter Leonel Ávila Echeverría
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE PERFILES BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES, EN UNA CADENA DE TIENDAS DE CALZADO,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica-Industrial, con fecha marzo de 2004.



Handwritten signature of Carlos Giovanni Cardoza Toco, featuring a stylized 'C' and 'T' with a vertical line through them.

Carlos Giovanni Cardoza Toco

Guatemala, 4 de Junio del 2,006

Ing.
José Francisco Gómez
Director de Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio le informo que he asesorado el trabajo de Graduación titulado " DISEÑO DE PERFILES, BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES EN UNA CADENA DE TIENDAS DE CALZADO", desarrollado por el estudiante CARLOS GIOVANNI CARDOZA TOCO, previo a optar al título de Ingeniero Industrial.

En base a la revisión y corrección de dicho trabajo de Graduación, considero que ha alcanzado los objetivos propuestos por lo tanto, recomiendo su aprobación.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Julio Cesar Rodriguez Flores', written over a horizontal line.

ING. JULIO CESAR RODRIGUEZ FLORES
COLEGIADO No 3756

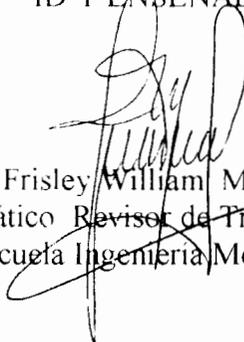
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE PERFILES BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES, EN UNA CADENA DE TIENDAS DE CALZADO**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Giovanni Cardoza Toco**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Frisley Mendizabal
INGENIERO IN.
COLEGIADO No. 6903

Ing. Frisley William Mendizabal Tánchez
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2006.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DE PERFILES BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES, EN UNA CADENA DE TIENDAS DE CALZADO**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Giovanni Cardoza Toco**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2006.

/mgp

ACTO QUE DEDICO A :

- DIOS** Todo poderoso, por permitirme culminar este trabajo de graduación.
- Mis Padres** Delfina y Pedro Ángel, por su amor, esfuerzo y sacrificio, este éxito es de ustedes.
- Mis Abuelos** Especialmente a mi abuelo Tono (+), por sus sabias enseñanzas y ejemplo.
- Mis hermanas** María de los Ángeles y Liza María, por su apoyo incondicional.
- Mis tíos** Teresa (+), Oralia (+) , Marta, Rebeca y Luís Antonio, con cariño sincero.
- Mis primos** Ileana, Elena, Claudia, Héctor, Douglas, Vinicio, Rudy y Pablo.
- Mis amigos** Especialmente a los que siempre me animaron a concluir este esfuerzo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XV
OBJETIVOS	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. GENERALIDADES Y ANTECEDENTES	
1.1 ¿ Qué son las competencias laborales ?	1
1.1.1. Antecedentes de las competencias laborales	1
1.1.2 Conceptos y Definiciones de las competencias laborales	2
1.1.2.1. Competencias	3
1.1.2.2. Competencias laborales	4
1.2. Clasificación	6
1.2.1. Competencias básicas	7
1.2.1 Competencias genéricas	8
1.2.1 Competencias específicas	8
1.3 Campos de Aplicación	8
1.4 Niveles de Competencias	12
1.4.1 Operativo	13
1.4.2 Medio	13
1.4.3 Ejecutivo	14

1.5	Adquisición de las Competencias	14
1.6	Beneficios de las Competencias laborales	18
	1.6.1 Para la empresa	18
	1.6.2 Para los trabajadores	20
1.7.	Presentación de la cadena de Tiendas de calzado	22
	1.7.1. Antecedentes de la empresa	22
	1.7.2. Organización Administrativa	23
1.8	Las Competencias laborales en Guatemala	24
	1.8.1. ¿ Qué es INTECAP?	25
	1.8.1.1. Historia	25
	1.8.1.2 Objetivos	25
	1.8.1.3 Funciones	26
	1.8.2. Modernización técnica del INTECAP	27
	1.8.2.1 Nuevo enfoque de la formación	
	Profesional	27
	1.8.2.2 Modelo NORTE	28
1.9	La Norma ISO 9000 y las Competencias laborales	31
	1.9.1. La Norma ISO 9000	33
	1.9.1.1 Antecedentes	33
	1.9.1.2 Surgimiento de la Norma ISO 9000	34
	1.9.1.3 Familias de Normas ISO 9000	34
	1.9.2 Principios de Gestión de Calidad	36
	1.9.3 Relación de la Norma ISO 9000 y las Competencias laborales	38

2.	DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS, EN LA CADENA DE TIENDAS DE CALZADO	
2.1.	Identificación de la situación actual	39
2.1.1	Análisis del sistema de dotación de personal	42
2.1.2	Análisis del sistema de Inducción	43
2.1.3	Análisis del sistema de capacitación	45
2.2.	Planeación estratégica de la empresa	46
2.2.1	Visión	46
2.2.2	Misión	47
2.2.3	Objetivos	48
3.	IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE LA CADENA DE TIENDAS	
3.1.	Identificación de Competencias del personal de tiendas	49
3.1.1	Método de Análisis Funcional	50
3.1.1.1	Definición	50
3.1.1.2	Principios	51
3.1.1.3	Etapas del Análisis funcional	53
3.1.2	Formación del Comité de Normalización	54
3.1.2.1	Formación del grupo directivo	54
3.1.2.2	Formación del grupo técnico	55
3.1.2.3	Capacitación del Comité de Normalización	57
3.1.2.4	Capacitación del Grupo Directivo	57
3.1.2.5	Capacitación del Grupo Técnico	58

3.2	Mapa Funcional	59
3.2.1	Desagregación del Análisis Funcional	60
3.2.2.1.	Propósito Principal	62
3.2.2.2	Función Clave	63
3.2.2.3	Subfunción	65
3.2.2.4	Unidad de competencia	67
3.2.2.5	Elemento de competencia	73
3.2.2.	Verificación del Mapa Funcional	77
3.2.2.1	Tabla de verificación	77
3.2.3	Validación del Mapa Funcional	80
3.2.3.1	Validación de la Junta directiva	81

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL LABORAL, POR MEDIO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

4.1.	Diseño del Perfil laboral	83
4.1.1.	Estandarización y Normalización de las competencias	84
4.1.1.1	Componentes normativos	86
4.1.1.1.1	Criterios de desempeño	87
4.1.1.1.2	Campos de Aplicación	89
4.1.1.1.3	Tipos de Evidencias	91
4.1.1.2	Estructura de la Norma	96
4.1.1.2.1	Unidad de Competencia	97
4.1.1.2.1	Especificación de la calificación	97
4.1.2	Elaboración de Matrices	99
4.1.2.1	Matriz funcional	99

4.1.2.2	Matriz por perfil laboral	101
4.1.3	Elaboración de Perfiles	102
4.1.3.1.	Perfil laboral del jefe de tienda	115
4.1.3.2.	Perfil laboral del vendedor de tienda	119
4.2.	Plan piloto de implementación en una tienda	127
4.2.1	Identificación de los candidatos, basado en el nuevo perfil	128
4.2.2	Selección de los candidatos, basado en el nuevo Perfil	129
4.2.3	Sensibilización del personal seleccionado	131
4.2.4	Evaluación del desempeño	132
4.2.4.1	Evaluación de 360 grados	134

5. PLAN DE SEGUIMIENTO DEL NUEVO PERFIL LABORAL

5.1.	Plan de seguimiento del nuevo perfil laboral	137
5.1.1.	Nuevo proceso de dotación	137
5.1.1.1	Reclutamiento	138
	5.1.1.1.1 Jefe de tienda	140
	5.1.1.1.2 Vendedor de tienda	142
5.1.1.2	Selección	144
	5.1.1.2.1. Jefe de tienda	145
	5.1.1.2.2 Vendedor de tienda	147
5.1.1.3	Contratación	149
	5.1.1.3.1 Jefe de tienda	150
	5.1.1.3.2 Vendedor de tienda	151

5.1.1.4	Inducción	152
	5.1.1.4.1 Jefe de tienda	153
	5.1.1.4.2 Vendedor de tienda	155
5.1.2	Plan de capacitación	157
	5.1.2.1. Jefe de Tienda	161
	5.1.2.2. Vendedor de tienda	162
5.1.3	Vigencia del nuevo perfil laboral	163
	5.1.3.1 Jefe de Tienda	163
	5.1.3.2 Vendedor de tienda	163
CONCLUSIONES		165
RECOMENDACIONES		167
BIBLIOGRAFÍA		169
APÉNDICES		171

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Esquema de Competencias Laborales	05
2	Aspectos Importantes de las Competencias Laborales	06
3	Cómo se adquiere una competencia	16
4	Beneficios de la Competencias Laboras, para las empresas	20
5	Beneficios de la Competencias Laboras, para los trabajadores	22
6	Organigrama de la Cadena de Tiendas	24
7	Familia de Norma ISO 9000	36
8	Proceso para aplicar el Análisis Funcional	53
9	Formación del Comité de Normalización	55
10	Integración Grupo Técnico	56
11	Mapa Funcional	60
12	Propósito Principal	63
13	Estructura Semántica de la función clave Mercadear y Administrar	64
14	Desglose gráfico de la función clave mercadear de la cadena de tiendas de calzado	66
15	Desglose gráfico de la función clave Administrar de la cadena de tiendas de calzado	67
16	Desglose gráfico de la sub función “Promocionar productos” de la cadena de tiendas de calzado	69
17	Desglose gráfico de la sub función “Realización de Exhibición” De la cadena de tiendas de calzado	70

18	Desglose gráfico de la sub función “Realizar el merchandising de los productos” De la cadena de tiendas de calzado	71
19	Desglose gráfico de la sub función “Vender productos” De la cadena de tiendas de calzado	72
20	Mapa Funcional. Cadena de tiendas de calzado	76
21	Procedimiento para la obtención de información para diseñar perfiles laborales por competencias	84
22	Norma Técnica de competencia y los elementos normativos	87
23	Norma Técnica de Competencias Laborales, Vendedora	94
24	Norma Técnica de Competencias Laborales, Jefe de Tienda	95
25	Matriz Funcional del Jefe de tienda empresa. Cadena de tiendas de calzado	100
26	Matriz funcional del Vendedor de tienda empresa. Cadena de tiendas de calzado	100
27	Componentes Básicos del Perfil del Puesto, para el Personal de la Cadena de tiendas de calzado	112
28	Componentes Básicos del Perfil del candidato, para el Personal de la Cadena de tiendas de calzado	115
29	Organigrama de la ubicación del puesto, jefe de tienda	116
30	Competencias del puesto, jefe de tienda	117
31	Organigrama de la ubicación del puesto, vendedor	120
32	Competencias del puesto, vendedor de tienda	121
33	Plan piloto de implementación de perfiles laborales	127
34	Pasos del Proceso de Selección de Personal en Tienda Piloto	129
35	Competencias laborales para el jefe de tienda	131
36	Competencias laborales para el vendedor	132

37	Evaluación del desempeño por competencias en Tienda Piloto	133
38	Evaluación de 360 grados para el Vendedor de la Tienda Piloto	135
39	Evaluación de 360 grados para el Jefe de la Tienda Piloto	136
40	Proceso de Dotación de Personal del Nuevo Perfil Laboral	138
41	Proceso de Reclutamiento en la Cadena de Tiendas	140
42	Perfil del Candidato a Jefe de Tienda	141
43	Perfil del Puesto del Jefe de Tienda	142
44	Perfil del Candidato a Vendedor de Tienda	143
45	Perfil del Puesto del Vendedor de Tienda	143
46	Proceso de Selección por Competencias Laborales en Cadena de Tienda	144
47	Formulario de Clasificación de Competencias Jefe de Tienda	146
48	Formulario de Clasificación de Competencias Vendedora	148
49	Ficha de Contratación de Jefe de Tienda	150
50	Ficha de Contratación de Vendedor de Tienda	151
51	Esquema de Inducción en Cadenas de Tiendas	152
52	Guía de inducción del jefe de tienda	154
53	Guía de inducción del vendedor de tienda	155
54	Proceso de capacitación, seguimiento al nuevo perfil en la Cadena de tiendas.	158
55	Esquema del contenido de capacitación del jefe de tienda	161
56	Esquema del contenido de capacitación del vendedor	162

TABLAS

I.	FODA: Cadena de tiendas de calzado	40
II.	Principios del Análisis Funcional	51
III.	Tabla de verificación de la Empresa Cadena de tiendas de calzado	81
IV.	Niveles de Competencias Laborales	98
V.	Área de resultados esperados	122
VI.	Preguntas y Respuestas del Cuestionario del Diagnostico	171

GLOSARIO

Competencia Habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.

Competencia como Autoridad Se utiliza al referirse a que asuntos, responsabilidades y obligaciones quedan bajo la competencia de una persona o figura profesional específicamente.

Competencia como Capacitación Es utilizada para describir el grado de preparación , los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje.

Competencia como Competición Suele utilizarse para fijar estrategias sobre productos y servicios generados para rivalizar, también, designa a un competidor, persona o institución que ofrece un producto o servicio similar al nuestro.

Competencia como Incumbencia Se utiliza para definir las tareas y funciones que son responsabilidad de un empleado, departamento o empresa.

Competencia Laboral Es un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones.

Competencias Básicas Se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y, además están asociadas a conocimientos relacionados con la educación.

Competencias

Específicas Son comportamientos laborales de índole técnicos, vinculados a un área ocupacional determinada asociados a un área laboral técnica relacionada con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional.

Competencias

Genéricas Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subareas o sectores correspondientes a la misma ocupación de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad.

Criterio de desempeño Estos son los que determinan lo que es necesario para que el desempeño de una persona sea considerada competente.

**Elemento de
Competencia**

Son las actividades mínimas, es decir las funciones que pueden ser llevadas a cabo por una sola persona y al ser encontradas entonces se convierten en la competencia laboral de una persona.

**Evaluación de
360 grados**

Es un método de evaluación del desempeño utilizado, frecuentemente, en la metodología de las competencias laborales y consiste en evaluar a cada persona por las personas de su entorno, es decir con las personas con las que interactúa.

Mapa Funcional

Es la representación grafica de los resultados de la aplicación de la metodología de Análisis Funcional. También conocido como árbol de funciones.

Matriz Funcional

Es una tabla que registra los perfiles laborales por competencias y en la cual se registran las competencias básicas, genéricas y específicas del puesto de trabajo.

Método de Análisis

Funcional

Es un método de identificación de competencias laborales, consistente en una desagregación sucesiva de las funciones productivas, hasta encontrar las funciones realizables por una persona.

Norma ISO 9000

Es un grupo de normas para desarrollar sistemas de administración de la calidad de clase mundial en las organizaciones.

Normalización de las

Competencias

Es un sistema que permite la identificación precisa de los aspectos que se deben tomar en cuenta para asegurar a través de una evidencia objetiva que la persona es competente en el área que se está evaluando.

Unidad de

Competencia

Son las actividades que ayudan a desagregar las subfunciones derivadas de las funciones claves en la metodología de Análisis Funcional.

RESUMEN

Los cambios acelerados, provocados por la globalización, los tratados de libre comercio, el avance de la ciencia y la tecnología, el Internet, etc. han originado que las empresas en todo el mundo cambien su gestión administrativa y comercial, para poder adaptarse a estos cambios.

Las Competencias Laborales, son un nuevo concepto de Gestión Organizacional que permiten mejorar el capital humano de las empresas, a través de fomentar en los trabajadores una actitud positiva hacia el aprendizaje, el desarrollo de las destrezas, las habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad sus funciones laborales.

Las Competencias Laborales se clasifican en Competencias Básicas, Genéricas y Específicas. Las Competencias Específicas son los comportamientos laborales de índole técnico vinculados a un área ocupacional.

El Análisis funcional, es la metodología utilizada para identificar las competencias laborales y los resultados de la misma son representados gráficamente por el mapa funcional. El mapa funcional es la herramienta básica para desarrollar perfiles laborales por competencias.

Los nuevos perfiles laborales del jefe de tienda y de los vendedores le permitirán a la cadena de tiendas de calzado tener una herramienta que le ayude a controlar y planificar el reclutamiento, la selección y la contratación de su personal. Y, de esta forma, poseer recurso humano de calidad orientados a cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar e Implementar Perfiles Laborales, aplicados al personal de una cadena de Tiendas de Calzado, basados en los fundamentos de las Competencias Laborales, con el objeto de mejorar su Sistema de Dotación de Personal.

ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual del Área de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, para determinar sus Fortalezas y Debilidades.
2. Identificar mediante un Análisis Funcional, las funciones claves de la actividad productiva del personal de Tiendas.
3. Elaborar Mapa Funcional, del proceso productivo del personal de Tiendas, con el propósito de desarrollar los perfiles laborales por competencias.
4. Diseñar el Perfil Laboral para el Jefe de Tiendas, basado en Competencias Laborales, para que la empresa obtenga personal calificado que le ayude a cumplir con los objetivos y metas.

6. Diseñar el Perfil Laboral para los Vendedores de Tiendas, basado Competencias Laborales, con la finalidad de poseer personal calificado que le permite mejorar su capital humano.

INTRODUCCIÓN

La globalización, los tratados de libre comercio, el avance de la ciencia y la tecnología, la influencia de la Televisión, Internet etc. han originado cambios en la gestión administrativa de las empresas en el mundo.

Guatemala no es ajena a esta realidad, por consiguiente, los empresarios necesitan adaptarse y poner mayor atención a conceptos tales como: sistemas de administración de la calidad, planeación estratégica, trabajo por objetivos, optimización de recursos humanos, etc.

Concientes de esa realidad la Cadena de Tiendas de calzado, preocupada por la llegada en los últimos años de competidores de El Salvador, México y Estados Unidos, con sistemas de gestión administrativa y de ventas superiores a los estándares nacionales, ha decidido afrontar esta realidad, iniciando con el mejoramiento de su recurso humano.

La cadena de tiendas necesita Recurso Humano que demuestre ser eficaz y eficiente para realizar su trabajo. Que posea los conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades para efectuar con calidad sus funciones productivas, en otras palabras necesita personal competente, especialmente en las salas de ventas de calzado, en los puestos de Jefe de Tienda y Vendedores.

Para mejorar el Recurso Humano la cadena de tiendas de calzado ha evaluado la necesidad de mejorar los perfiles laborales de dichos puestos y para tal efecto, se ha utilizado la metodología de Competencias Laborales para

efectuar la identificación de las competencias y en base a esto diseñar Perfiles Laborales .

La metodología de Identificación de competencias laborales utilizada nos permitirá analizar la planificación estratégica de la empresa y, de allí, partir para obtener herramientas básicas que ayuden a desarrollar los nuevos perfiles laborales para el jefe de tiendas y los vendedores.

Con los nuevos perfiles laborales por competencias, desarrollados para el jefe de tienda y los vendedores, se pretende captar mejores candidatos orientados y motivados a cumplir con la misión y objetivos de la empresa.

1. GENERALIDADES Y ANTECEDENTES

A continuación se detallaran varios aspectos importantes sobre las competencias laborales, tales como orígenes, conceptos, antecedentes, clasificaciones, así como su campo de aplicación y sus beneficios.

1.1 ¿Qué son las Competencias Laborales?

En la actualidad la Competencia Laboral, representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así poder hacer negocios en los mercados globales. La producción intelectual sobre competencias se ha incrementado significativamente durante los últimos años, con distintos matices, se tiende a coincidir que Competencia Laboral es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

La Competencia Laboral comprende la capacidad real y demostrada de los comportamientos, destrezas y actitudes visibles que las personas aportan en un ámbito específico de actividad para desempeñarse de manera eficaz y satisfactoria.

1.1.1. Antecedentes

El concepto de Competencia Laboral, emergió en los años ochenta con mayor auge en algunos países industrializados, como respuesta a los cambios acelerados provocados por la Globalización. El mercado laboral esta

intrínsecamente relacionado con la revolución tecnológica que se manifiesta en la actualidad, la cual va a un ritmo inusitado de innovación y difusión.

Su importancia e influencia es tal que ha modificado aceleradamente los productos, los procesos, las estructuras de las empresas y especialmente su mercado laboral.

Debido a estos cambios surge en el mundo la Competencia Laboral, como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la formación del recurso humano, frente a la evolución de la tecnología, la producción, elevando así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.

Por esta razón se le ha denominado a dicho enfoque “la dignificación laboral”, vista desde los dos aspectos que la integran: el empresarial y el del trabajador.

La Competencia Laboral, logra que tanto el empresario vea al recurso humano como sus trabajadores y estos vean a la empresa como su empresa, construyendo una sólida armonía, en beneficio de ambas partes.

1.1.2. Conceptos y Definiciones de las Competencias Laborales

Existen diversos conceptos y definiciones de competencias Laborales, las cuales se refieren a intereses, aptitudes y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podemos diferenciar a las personas. En términos de valores actitudes y experiencia.

1.1.2.1 Competencias

Conceptos

La comprensión del sustantivo competencia puede facilitarse, si se analiza su raíz latina “competeré”, que originalmente significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”. (Coromias, 1987)

Con los años el verbo “competeré” evoluciono y a partir del siglo XV, en la lengua española tuvo dos significados: “ pertenecer a”, “incumbir”, dando lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “ competente” para indicar “apto”, “adecuado”.

En el año 1992, analizando el lenguaje y el habla contemporánea, la Real Academia Española, identifica seis grandes acepciones que sustentan los diferentes significados de este término, las cuales son:

Competencia como autoridad: Esta suele aparecer al referirse a que asuntos, responsabilidades y obligaciones quedan bajo la competencia de una persona o figura profesional específicamente.

Competencia como capacitación: Es utilizada para describir el grado de preparación, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje.

Competencia como competición: Suele utilizarse para fijar estrategias sobre productos y servicios generados para rivalizar.

Competencia como calificación: Suele aparecer principalmente en el área de Recursos Humanos cuando sé esta determinando si un candidato muestra las cualidades que se atribuyen como pertinentes para el puesto en cuestión.

Competencia como incumbencia: Se utiliza para definir las tareas y funciones que son responsabilidad de un empleado, departamento o empresa.

Competencia como suficiencia: Se refiere a las realizaciones, resultados, experiencias y logros que una persona debe superar.

1.1.2.2. Competencias Laborales

Conceptos

El término competencia, puede ser utilizado con diferentes fines. Sin embargo en Recursos Humanos y desde el punto de vista psicológico, se entiende:

En primer lugar, como el grado de cualificación de una persona en particular, o sea su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos.

También se refiere al talento que el individuo muestre para hacer las cosas, o sea sus habilidades y destrezas. Finalmente contempla las actitudes hacia sí mismo, hacia los demás y hacia las exigencias y retos laborales que se le presenten, es decir, su voluntad, motivos, deseos, gustos y valores.

Por lo tanto las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos. Esta idea nos lleva a la definición de Competencia Laboral. Competencias Laborales, es la capacidad productiva de un individuo que se define en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no

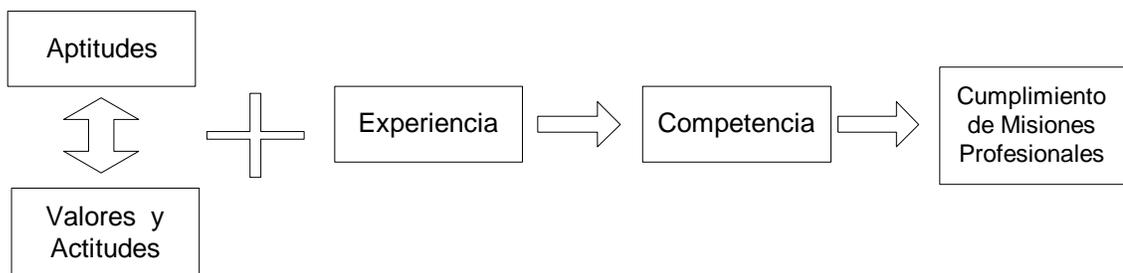
solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (CONOCER, México)

Competencias Laborales, definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. (INEM, España).

Competencia Laboral, aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer. (Mertens,2000)

Competencias Laborales, conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad, determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo. (INTECAP, Modelo Norte, 2,000).

Figura 1. Esquema de competencia laboral



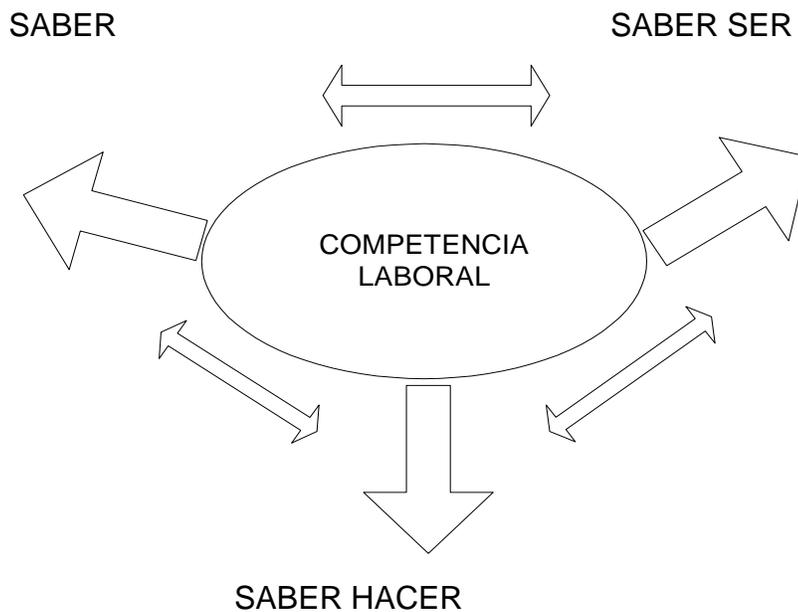
Fuente: Elaboración Propia.

El esquema anterior (Figura 1) nos indica que la suma de Aptitudes, Valores y Actitudes, conjuntamente con la experiencia profesional nos permite adquirir competencias no reconocidas por títulos y que por medio de una evaluación objetiva la empresa puede beneficiarse, contratando personal competente.

Las definiciones anteriores, indican tres aspectos importantes de las competencias laborales.

Primero: “el saber” que se determina a través de los conocimientos; “el saber hacer”, que es la aplicación de los conocimientos por medio de las destrezas, habilidades y que también incluye el saber crear e innovar, vinculado con las experiencias. Y por ultimo el “saber ser” que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, se puede visualizar mejor en la Figura 2.

Figura 2. Aspectos importantes de las competencias laborales



Fuente: Elaboración Propia.

1.2 Clasificación

Existen diferentes formas de entender las Competencias Laborales a nivel mundial y en cada uno de ellos los tipos de competencia varían de acuerdo a las características y aplicaciones del mismo; algunos las clasifican en forma psico-social, otros en forma laboral.

El modelo establecido en Guatemala, ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra, en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia, apoyados sobre la base de una clasificación laboral. Estos tres tipos son:

1. Competencias Básicas
2. Competencias Genéricas
3. Competencias Especificas

1.2.1. Competencias Básicas

Se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de: lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores, códigos éticos y morales. (INTECAP, 2001)

1.2.2. Competencias Genéricas

Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subareas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones. (INTECAP, 2001)

1.2.3. Competencias Específicas

Son comportamientos laborales de índole técnicos, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica relacionada con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional. (INTECAP,2001)

1.3. Campos de Aplicación

En Guatemala, el INTECAP, identifico seis campos de aplicación para las Competencias Básicas y diez campos de aplicación para las Competencias Genéricas, que describen a continuación:

Campos de Aplicación de las Competencias Básicas:

1. Adaptación al ambiente
2. Dominio de la lectura
3. Dominio de la escritura
4. Comunicación oral y escucha
5. Aplicación de la matemática
6. Localización de la información

1. Aplicación de la Matemática: El trabajador evidencia que comprende y maneja los aspectos cuantitativos de la realidad, los cuales se expresan en números, magnitudes y medidas que se manifiestan por medio del número y que su correcta aplicación permite observar su desempeño laboral.

2. Campo dominio de la Lectura: El campo dominio de la lectura agrupa las competencias que permiten al trabajador interpretar textos, que pueden estar en forma de instructivos, documentos, reportes, libros, graficas, diagramas, esquemas.

3. Adaptación al Ambiente: Actitudes mediante las cuales el trabajador puede desempeñar funciones y actividades estando consciente de que es una persona que pertenece a un grupo social con valores, normas, comportamientos aceptados y que es consciente de los derechos y obligaciones tanto de él mismo, como de los demás y se adapta al entorno laboral en cuyo seno le toca servir.

4. Campo dominio de la Escritura: Este campo surge como consecuencia de que como parte sus funciones todo trabajador tiene necesidad de comunicarse por medio de la escritura, ya sea manual o por medios mecánicos o electrónicos.

5. Campo de Comunicación Oral: Aprender a hablar, a expresarse verbalmente, es una consecuencia de aprender a escuchar. El campo comunicación oral agrupa las competencias que permiten al trabajador expresarse con su propia voz. Abarca también la capacidad de escuchar con atención lo que otras personas dicen, para dar forma a su criterio, para juzgar y para interpretar.

6. Campo localización de la información: El campo de localización de la información agrupa las competencias que permiten al trabajador informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema, trabajo, que pueda aplicar y favorecer la mejora continua y el acceso a las innovaciones en general.

Para las Competencias Genéricas el INTECAP, ha identificado 10 campos de aplicación, los cuales son:

Campos de Aplicación de las Competencias Genéricas:

1. Planificación
2. Gestión de la Calidad
3. Admón. De Actividades
4. Entorno Organizacional
5. Trabajo en equipo
6. Disposición y Servicio al Cliente
7. Productividad en el trabajo
8. Innovación en el trabajo
9. Uso de Tecnología
10. Conservación del Ambiente y Seguridad Laboral.

Campo 1: Planificación de Actividades, agrupa las competencias que debe poseer el trabajador mediante las cuales logra la definición de los objetivos, políticas, el establecimiento y cumplimiento de las metas, la ordenación y eficiencia de los recursos materiales y humanos.

Campo 2: Calidad en el Trabajo, este campo agrupa las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo a estándares que pueden ser mejorados en forma continua.

Campo 3: Administración de las Actividades: Requiere que el trabajador posea conocimientos y experiencias para analizar y diseñar el sistema de control y dirección, así como los procesos y procedimientos con el propósito de administrar las actividades de una o varias áreas asignadas, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos y metas planificadas.

Campo 4: Administración de la información: Este campo agrupa las competencias que debe tener el trabajador para recibir, transformar, transmitir datos y generar información. Requieren tener la capacidad de analizar lógicamente toda la información que fluye en la organización y extraer de la misma aquellos datos que le son útiles.

Campo 5: Trabajo en equipo: Este campo agrupa las competencias que requieren que el trabajador comparta y estimule las acciones de dar y recibir información, objetos, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios. Fomenta la solidaridad entre compañeros y comparte logros y dificultades.

Campo 6: Servicio al Cliente: En este campo se agrupan las competencias necesarias para atender al cliente interno y externo brindando productos o servicios que permiten satisfacer sus necesidades y expectativas.

Campo 7: Productividad en el Trabajo: Este campo agrupa las competencias que debe poseer el trabajador que en forma eficiente y eficaz optimiza los recursos para brindar productos y servicios de calidad con mínimos costos e incremento de beneficios.

Campo 8: Innovación en el Trabajo: Este campo se refiere a las competencias que se manifiestan en el trabajador que propone ideas, mecanismos, estrategias y técnicas para sobrepasar el estándar (desempeño). Introducir modificaciones a productos o servicios mejorados o nuevos y a procesos operativos o métodos de servicio.

Campo 9: Uso de tecnología: aquí se agrupan las competencias relacionadas con el manejo y utilización de maquinaria, equipo, herramientas y programas operativos para mejorar la productividad y calidad en el trabajo relacionados especialmente con actividades de comunicación y de producción de la organización.

Campo 10: Conservación del ambiente y seguridad laboral: este campo agrupa las competencias que debe poseer el trabajador que tiende a la conservación, eficiencia de la energía, gestión de recursos naturales, población, planificación familiar y transferencia de recursos que mantengan el entorno laboral y nacional en las condiciones óptimas requeridas.

1.4. Niveles de Competencias

Los niveles de competencia sirven a la organización para visualizar las posibilidades de ascenso y transferencias entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesitara para ser competente en una posición determinada.

Las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles a distintos cargos de trabajo. Por esta razón se mencionan los siguientes niveles de competencia que varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y a la autonomía para realizarlas, siendo estos:

Nivel de Competencia Operativo

Nivel de Competencia Medio

Nivel de Competencia Ejecutivo

1.4.1. Operativo

Las características principales de este nivel, son las competencias en el desempeño de un conjunto de actividades de trabajo o funciones productivas simples con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.

Predominan las actividades rutinarias, repetitivas y predecibles y el manejo de operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico.

1.4.2. Medio

Este nivel tiene las características de competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias.

Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos, distribuir, coordinar, vigilar y supervisar la actividad a terceros. Son personas especializadas en la preparación y calidad de la producción y de los procesos en un área de las empresas de cualquier sector de la actividad económica.

Estas personas poseen el grado de estudio de: Técnico medio diversificado o Técnico medio universitario

1.4.3. Ejecutivo

Se dividen en Profesionales y Profesionales especializados, con las características siguientes. Poseen competencia para el diseño, análisis, administración en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales o en una o varias partes de un proceso productivo. Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, tienen responsabilidad por el trabajo de otros.

Los profesionales especializados poseen competencias para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos y procesos a menudo impredecibles.

Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuencia en la asignación de recursos. Responsable en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, plantación, ejecución y desarrollo de actividades.

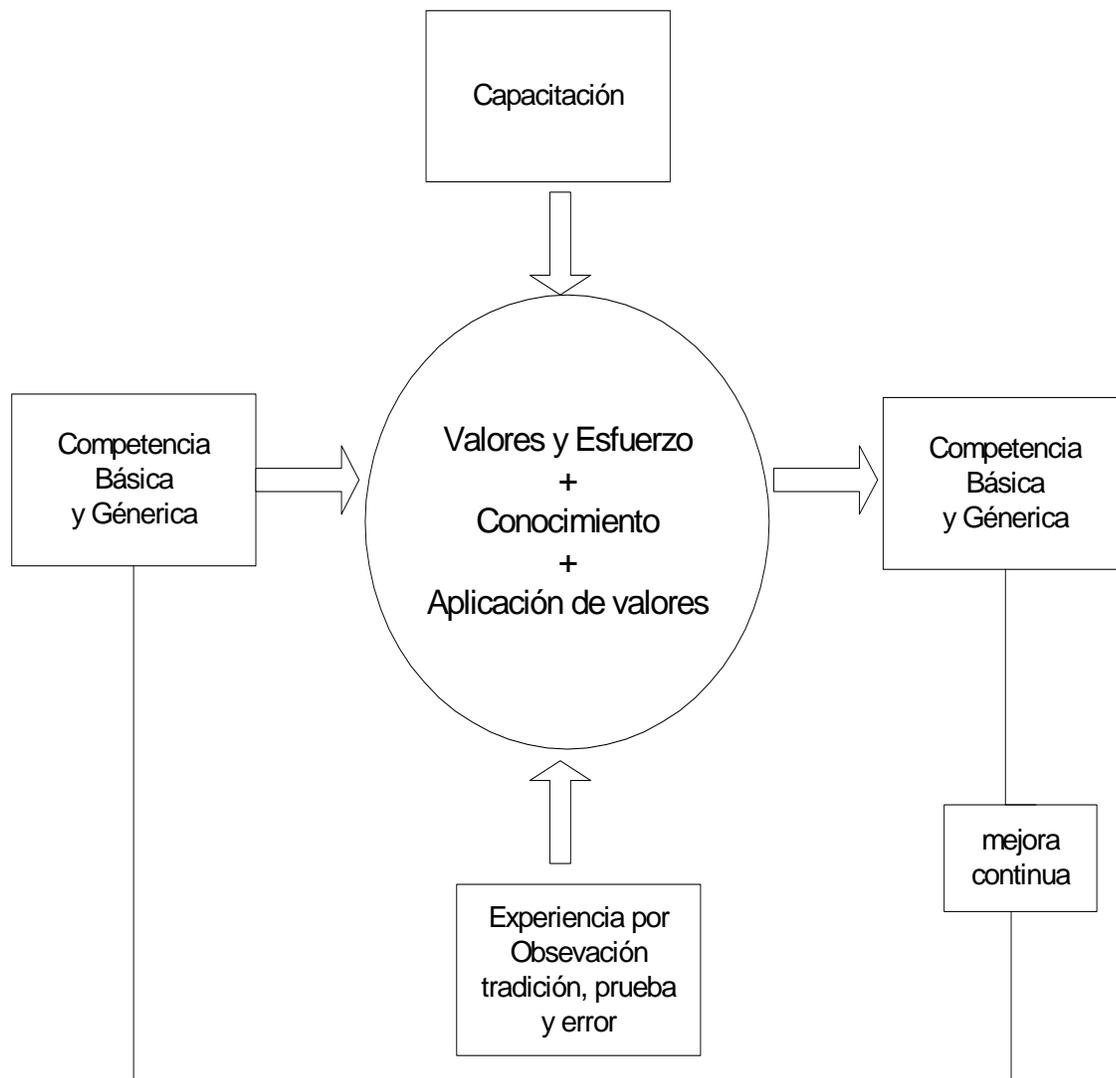
1.5. Adquisición de las Competencias

La Competencia Laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Esta se adquiere a lo largo de la vida productiva del individuo por lo que juega un papel importante la experiencia y la capacitación.

La persona, debe tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas, las competencias laborales pueden adquirirse por medio de dos fuentes principalmente: por la Capacitación y segundo por la Experiencia adquirida en el trabajo por observación, tradición o prueba y error.

La adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica, la cual la pudo haber obtenido el individuo en el hogar, en la escuela o en el entorno en donde se desenvuelve y que no ha sido desarrollada (actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee).

Figura 3. Cómo se adquiere una competencia.



Fuente: Elaboración Propia.

En el transcurso de su vida laboral, el individuo desarrollara estas características de la siguiente manera:

- a) Cómo resultado de la experiencia
- b) A través de la capacitación

a) Cómo resultado de la Experiencia:

Estas se pueden obtener de 3 vías:

1. Primero por observación directa del trabajo, situación en la cual el empleado observa a alguien mas realizar la función y luego intenta llevarla a cabo por sí mismo.

2. Puede adquirir experiencia por tradición, en este caso al empleado sigue un proceso de como se ha llevado a cabo de generación en generación.

3. Y finalmente otra forma es por inducción directa, es decir cuando a través de sistemas previamente diseñados, un empleado experimentado enseña formalmente a la persona una función y esta la lleva a cabo.

b) A través de la capacitación:

En este caso luego de determinar las necesidades específicas de capacitación del individuo, este adquiere un nuevo conocimiento a través de cursos, diplomados, seminarios y talleres los cuales componen la educación profesional. Estos conocimientos para que sean reconocidos como una competencia, deben ser complementados con la práctica.

Al ser modificada la competencia y enriquecida con nuevos conocimientos y experiencias, da como resultado una Competencia Laboral adquirida. La cual esta dirigida a buscar la mejora continua y el éxito profesional.

1.6. Beneficios de las Competencias Laborales

La aplicación de las Competencias Laborales, tienen múltiples beneficios para el trabajador y para la empresa buscando mejorar la Gestión del Recurso Humano y la Competitividad en el país.

1.6.1. Para la Empresa

Las empresas se benefician al trabajar por competencia laborales. En primer lugar, cuando se Gestiona el Recurso Humano por Competencia Laboral, ya que se aseguran que las políticas y acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales.

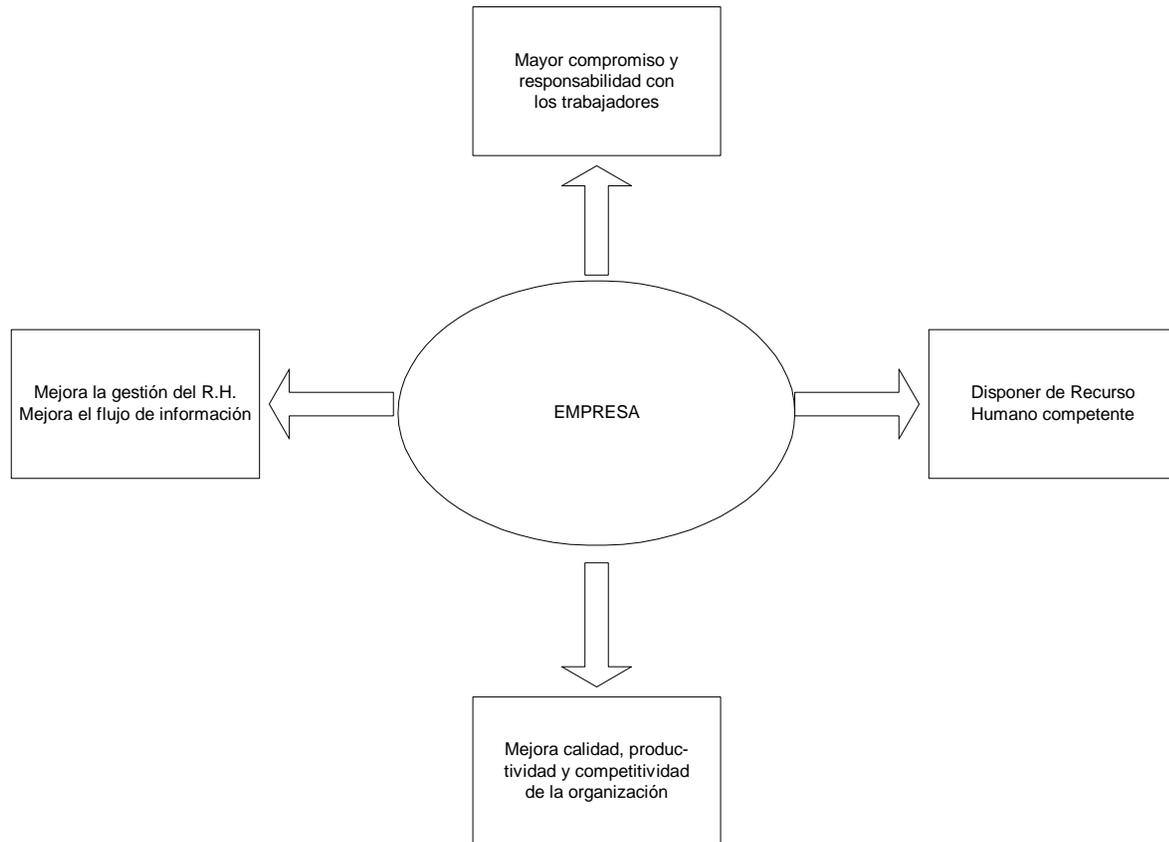
En segundo lugar, porque permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente. Tradicionalmente el empresario realiza la detección de necesidades de capacitación basado en el efecto que tendrá en los empleados y no sobre la necesidad para mejorar las capacidades de los mismos, por lo que al evaluar los resultados, estos no son siempre los esperados.

En tercer lugar, todo este proceso de capacitación permite que la empresa obtenga mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia. Así como ofrecer mayores y mejores oportunidades de carrera dentro de la empresa a los trabajadores.

En cuarto lugar, la empresa vera una mejora notable en el clima organizacional de la misma. Contara con empleados que se siente motivados, dispuestos a ofrecer un mejor desempeño, tener mayor participación en las actividades y mostrar un mayor interés por la mejora continua de la empresa en general.

A partir de estas consideraciones se concluye que el mayor beneficio de trabajar por Competencia Laboral, es que al combinar personal motivado con los factores organizaciones y tecnológicos, permite cumplir con la misión de la organización a través de una notable mejora en la calidad y productividad de la misma, teniendo una mejor idea de los mismos, a través del esquema en la Figura 4.

Figura 4. Beneficio de las competencias laborales para las empresas



Fuente: Elaboración Propia.

1.6.2. Para los Trabajadores

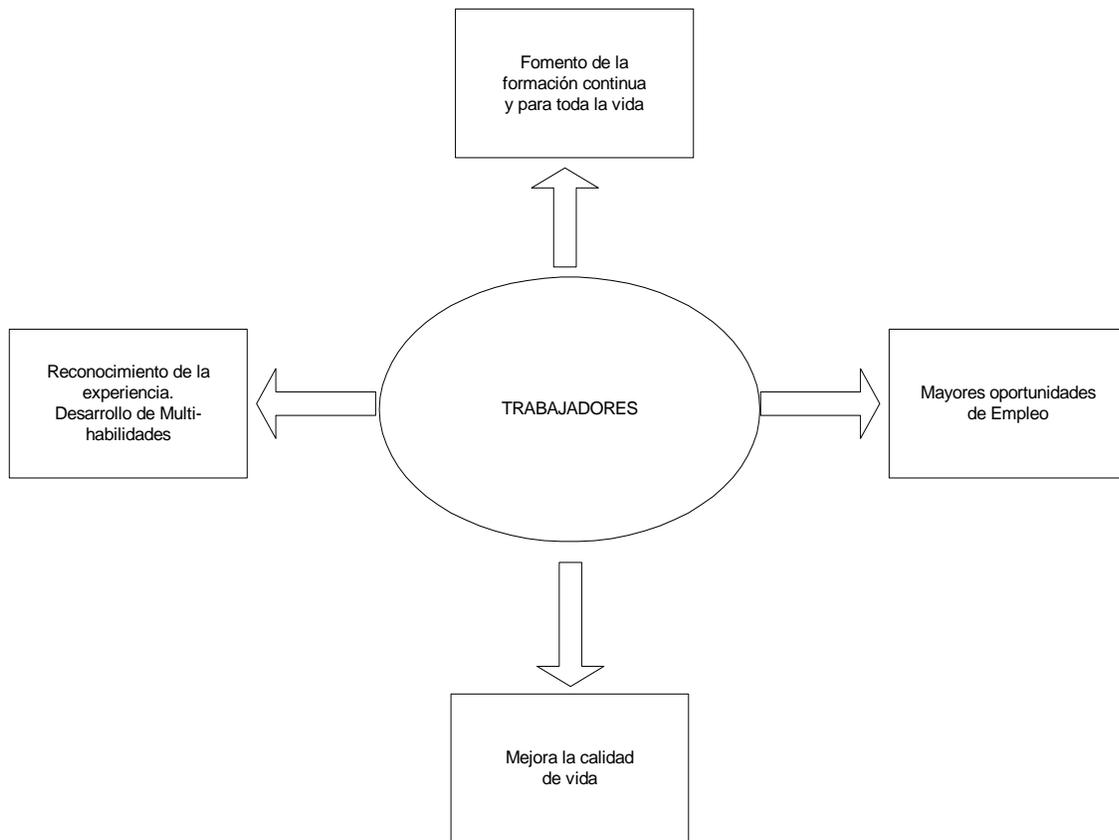
Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo al trabajador por competencias, esto no es suficiente.

En el enfoque de Competencia Laboral, la persona no solo deberá presentar los títulos que la acrediten en cierta área, además deberá demostrar con hechos que posee la competencia (saber hacer).

Los procesos cambian, la tecnología avanza y, por lo tanto, es importante que el trabajador sea evaluado para detectar las necesidades de capacitación que el mismo tenga, esto le permitirá conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 5. Beneficio de las competencias laborales para los trabajadores



Fuente: Elaboración Propia.

1.7. Presentación de la Cadena de Tiendas de Calzado

A continuación se detalla la información básica de la empresa objeto de estudio, tales como sus orígenes y su tipo de organización administrativa.

1.7.1. Antecedentes de la empresa

La Cadena de Tiendas de calzado objeto de estudio, es una empresa netamente nacional, la cual fue fundada hace más de quince años. Durante ese periodo de tiempo su función principal ha sido la comercialización de

calzado. Actualmente posee 18 tiendas de calzado distribuidas en la ciudad capital.

1.7.1. Organización Administrativa

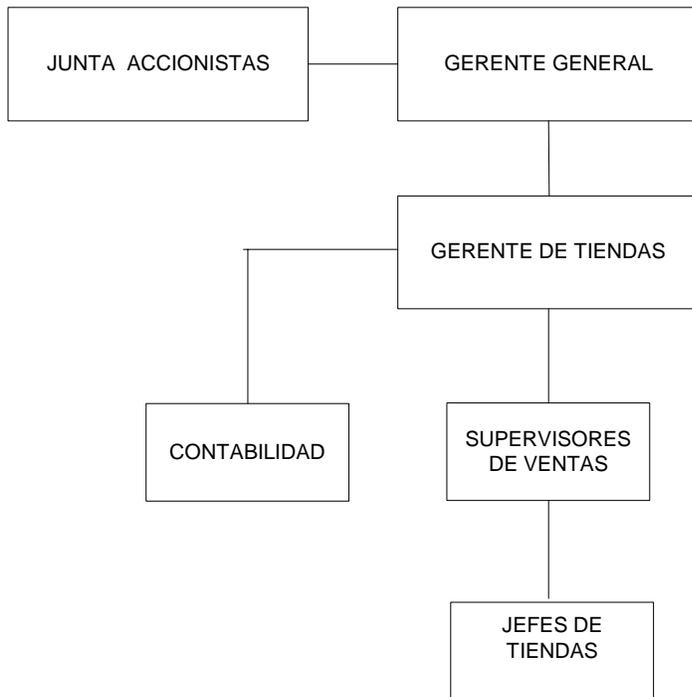
La empresa es una sociedad anónima y es presidida por una junta directiva de accionistas, la cual es el ente alrededor del cual giran la mayoría de decisiones y acciones a implementar en la organización, las cuales son canalizadas hacia la Gerencia General.

En segundo nivel jerárquico se ubica el Gerente de Tiendas, quien es el responsable de transmitir los lineamientos de la Gerencia General a los mandos medios y a la vez rendir informes del desempeño y desarrollo de la organización. La Gerencia de Tiendas administra los departamentos de Contabilidad y Ventas.

El departamento de contabilidad, realiza todas las operaciones financieras de la compañía, como pago de proveedores, pago de salarios, comisiones, viáticos gastos, etc. Así mismo genera los estados financieros.

El departamento de ventas, esta formado por supervisores de tiendas, los cuales tienen a su cargo un grupo de tiendas de una determinada región. El supervisor es responsable de las tiendas, el personal a su cargo y de los resultados.

Figura 6. Organigrama de la cadena de tiendas



Fuente: Gerencia General

1.8. Las Competencias Laborales en Guatemala

1.8.1. ¿ Qué es INTECAP

Es una entidad técnica, estatal, descentralizada, adscrita al sector trabajo, sin fines lucrativos, con patrimonio propio, fondos privados y plena capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones. El INTECAP se dedica a la capacitación de los recursos humanos en las diversas actividades económicas y a lograr el incremento de la productividad de las empresas guatemaltecas.

1.8.1.1 Historia

El 29 de junio de 1960 se creó el Centro de Fomento y Productividad Industrial, CFPI, cuyo propósito fundamental era estimular el desarrollo industrial del país, mediante el incremento de la productividad y el fomento de la inversión. Luego, fue sustituido por el Centro de desarrollo y Productividad Industrial, C.D.P.I., en mayo de 1964, y durante cinco años de existencia demostró la necesidad y utilidad de que Guatemala contara con una entidad altamente especializada en el incremento de la productividad en todos los campos del sector económico del país.

En el año de 1969 el C.D.P.I., fue sustituido por el Centro Nacional de Desarrollo, Adiestramiento y Productividad, CENDAP, el cual, fue creado para atender la formación acelerada y masiva, a través de la Formación Profesional. El CENDAP, aunque orientaba su acción en este sentido, no bastaba para cubrir las necesidades de aprendizaje y formación a escala nacional. De ahí surgió la idea de crear una institución especializada con métodos modernos, masivos y económicos, de formación profesional a corto plazo. Esta Institución fue creada el 19 de mayo de 1972, mediante el Decreto No. 17-72 del Congreso de la Republica de Guatemala, con el nombre de Instituto Técnico de Capacitación y productividad, INTECAP.

1.8.1.2. Objetivo

Objetivo Primordial:

Es capacitar al recurso humano, trabajadores y nueva mano de obra, en las diversas actividades económicas a través de eventos de formación profesional.

1.8.1.3. Funciones

1. Construir el organismo técnico especializado del Estado, al servicio de la Nación y con la colaboración del sector privado, para el desarrollo de los recursos humanos y el incremento de la productividad, sin perjuicio de las labores que realizan otros organismos y dependencias estatales en estos campos y otros afines.

2. Colaborar con los planes de desarrollo del Gobierno en la consecución de las metas de formación y capacitación de la mano de obra.

3. Constituir un vehículo de armonía entre el sector privado y el público, propiciando una relación de trabajo y una cooperación más estrecha entre ambos sectores, en las materias que le compete.

4. Promover y fomentar el incremento de la productividad, en todos sus aspectos y niveles, y atender el desarrollo de los recursos humanos. Cuando otras personas o entidades realicen estas funciones, el Instituto prestará la asesoría u orientación necesarias para mantener en ellas un alto grado de efectividad y coordinación.

5. Colaborar con las entidades que promueven el desarrollo económico-social, como organismo especializados en el incremento de la productividad y en la capacitación de los recursos humanos.

6. Emitir opinión y propiciar asesoría al Gobierno de la República y las entidades privadas en el campo de los objetivos, funciones y actividades que esta ley asigna, cuando le sea solicitada.

1.8.2. Modernización Técnica del INTECAP

El INTECAP, conciente de la globalización y los avances tecnológicos se ha modernizado para poder diversificar su oferta formativa, su asistencia técnica, entre otras.

1.8.2.1. Nuevo enfoque de la formación profesional

El proceso de la globalización de la economía, las innovaciones tecnológicas, las nuevas formas de organización del trabajo y los modernos medios de comunicación, responsables de la creación del espacio virtual, y los medios interactivos, exigen de los trabajadores, además de las capacidades específicas requeridas por una ocupación, niveles cada vez más altos de educación, capacitación técnica y capacidad de trabajo en equipo y de comunicación en el ambiente de trabajo.

Por ello, se han realizado modificaciones substanciales en las políticas de educación, la formación profesional y la gestión del recurso humano. En la nueva era, la productividad, la calidad, la tecnología y la calificación de los recursos humanos determinan la competitividad de los sectores productivos. Esto hace que surjan nuevos requerimientos sobre los cuales deben concentrarse las diferentes instituciones de educación técnica y de formación profesional.

El nuevo enfoque de la formación profesional, cada vez más debe estar relacionado, tanto con los agentes externos como con los internos, dentro de los cuales, se desenvuelven los individuos sujetos a la capacitación, es decir, debe promover el conocimiento profundo de los sectores económicos y sus principales características, con el objeto de que sean tomadas en cuenta desde

la planificación del diseño de la formación profesional de eventos, para que éstos representen un verdadero impacto en el ámbito económico y social del país.

El nuevo modelo que llena las anteriores expectativas desde varios puntos de vista, es el enfoque por **COMPETENCIA LABORAL**, que surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la formación del recurso humano, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, elevando así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.

1.8.2.2. Modelo NORTE

Las instituciones de formación necesitan generar respuestas rápidas y adecuadas a las demandas del mercado laboral actual. Estas respuestas deben establecerse, tomando en cuenta que en la actividad productiva conviven sectores con diferentes grados de desarrollo tecnológico, que generan un abanico de demandas de capacitación y niveles de calificación, los cuales, exigen de las instituciones como el INTECAP, diversificación de su oferta formativa y de otros servicios, como Asistencia Técnica e Información y Documentación Técnica. Todo ello, con un nuevo enfoque en el diseño de la formación profesional y en la atención al cliente.

Es así, como el INTECAP, en su constante búsqueda e investigación de nuevos métodos, modelos y técnicas de enseñanza-aprendizaje que contribuyan a elevar el desempeño del recurso humano guatemalteco para el desarrollo del país, desde el campo que le compete, la capacitación y formación profesional, ha venido adecuando desde 1998 el modelo de evaluación,

certificación y formación por competencias laborales, a su estructura y accionar institucional, basado principalmente en normas técnicas que muestran los requisitos de calidad del recurso humano para una función productiva, y así, cubrir las actuales necesidades de formación del sector productivo del país.

Se han recopilado experiencias, no sólo de países vecinos, como México, Colombia, Brasil y Venezuela, sino, además, de países europeos, como Italia e Inglaterra, con la finalidad de obtener un marco general de la metodología desde diferentes puntos de vista y áreas de aplicación.

En Guatemala, no existen, como en otros países, entidades de gobierno o de la iniciativa privada, dedicadas a la normalización por competencia laboral. Es por ello que el INTECAP, ha asumido la responsabilidad de desarrollar el modelo de gestión de la formación por competencia laboral.

Este modelo denominado NORTE, está siendo aplicado en diversos sectores productivos, desde el 15 de octubre de 1999, y está conformado por cinco componentes:

1. Normalización

El producto final de este componente son las normas de competencia laboral, documentos en donde se especifica los requerimientos necesarios de calidad, con los cuales, una persona debe desempeñar una función productiva, en diferentes ámbitos laborales.

2. Diseño de la formación

Para el INTECAP, las normas no constituyen el fin ni la función principal; pero, sí el insumo indispensable para el componente de diseño de formación, el

cual, tiene por objetivo crear las bases didácticas para el proceso de enseñanza-aprendizaje: planes, programas de contenidos de prácticas y evaluación, manuales y otras ayudas complementarias que conforman los paquetes Este trabajo es desarrollado por el INTECAP con ayuda de los grupos técnicos.

Es importante hacer notar que se dispone de una nueva metodología para elaborar los programas formativos, a partir de las normas técnicas y de otros modelos. Por otro lado, los manuales se están desarrollando con técnicas y métodos que permiten la interactividad, y así, desarrollar, no sólo los conocimientos, habilidades y actitudes, sino, además, fomentar la autoformación, el trabajo en equipo, la creatividad y la toma de decisiones, para implementar el perfil del trabajador actual.

3. Evaluación

Con la aplicación de los planes y programas de evaluación de las competencias, INTECAP, en coordinación con empresas, determina el nivel de competencia de los trabajadores, con el fin de certificarlos en las funciones o en las ocupaciones respectivas, o bien, determinar las necesidades de capacitación, para lograr un desempeño efectivo en sus puestos de trabajo. Asimismo, luego del proceso de formación, a los egresados de los eventos se les aplican las evaluaciones correspondientes, en coordinación con las empresas, para determinar si la persona es competente o todavía no.

4. Desarrollo de la formación

Para el desarrollo de los eventos basados en el modelo, es necesaria la implementación del equipamiento y estrategias de operación, así como el plan

de capacitación de los técnicos, instructores o facilitadores de la formación, a fin de lograr que los eventos impartidos por el INTECAP, constituyan un verdadero impacto para el desarrollo del país.

5. Certificación

En el ámbito de país, esta acción no se ha iniciado; pero, se espera conformar una estrategia para que, en el ámbito nacional, se reconozca la competencia de los trabajadores guatemaltecos, no importando en dónde y cómo la hayan adquirido.

Por ahora, INTECAP continúa emitiendo los Certificados de Aptitud Profesional para las ocupaciones certificados intermedios durante el proceso formativo.

1.9 La Norma ISO 9000 y las Competencias Laborales

Las Normas ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Nos indica que la Eficacia, es la capacidad para alcanzar los resultados deseados. Y las Normas ISO 9004:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño, se refiere a la Eficiencia, como el resultado alcanzado versus los recursos utilizados ambas en el inciso 6.2 se refieren a la Gestión de Recursos Humanos e indican:

“La Dirección debería asegurarse de que se dispone de la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la organización.”

“Para ello deberá tomar en cuenta las necesidades presentes y futuras de competencias y la planificación de la educación y la formación”.

1.9.1 . La Norma ISO 9000

Es un grupo de normas para desarrollar Sistemas de Administración de la Calidad de clase mundial, en las organizaciones (implícita, explícita, clase mundial).

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es una federación internacional formada por organismos de normalización nacionales de diversos países del mundo. Es una organización no gubernamental, que fue establecida en 1947, su sede esta en Ginebra, Suiza.

La misión de ISO, es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas en el mundo, con la idea de que facilita el cambio internacional de bienes y servicios, y la cooperación que se desarrolla en las esferas de la actividad intelectual, científica, tecnológica y económica. El trabajo de la ISO causa los acuerdos internacionales que son publicados como Normas Internacionales.

Las normas son desarrolladas, observando los siguientes fundamentos:

1. Consenso: El punto de vista de todos los interesados es tomado en cuenta.
2. Transparencia: La elaboración de las normas busca soluciones globales, para satisfacer productores y clientes en el mundo entero.
3. Trabajo Voluntario: La normalización internacional es guiada por el mercado, basado en la evolución de todos los intereses.

1.9.1.1. Antecedentes

No se esta seguro de cuando aparecieron los primeros conceptos que orientaron ISO 9000, lo que sí podemos decir que los principios de inspección, han estado presentes desde que los egipcios construyeron las pirámides.

Los sistemas de calidad no aparecieron hasta los primeros años cincuenta. El progreso en este campo ha estado siempre dominado por los militares, que comenzaron con la inspección del armamento durante la segunda guerra mundial. El control de calidad, un elemento de gestión de la calidad, surge como una función en la industria después de la segunda guerra mundial y en 1951 JM Juran, recopiló todos estos principios en su manual de control de calidad.

En 1959, año en que el Departamento de Defensa Americano emitió el primer estándar nacional conocido como MIL Q9858 A, sobre programas de calidad, luego en 1968 aparecieron las Publicaciones de Aseguramiento de Calidad, AQAP seguidas de las BSI 4891, una Guía de Aseguramiento de la Calidad, publicada en 1972 por la Institución de Estándares Británicos. En 1979 se publicó la BS 5750, para propósitos contractuales, igualando los estándares de defensa británicos y AQAP. Estados Unidos, Canadá y Australia publicaron estándares que cubrían las mismas materias y hacia 1983 muchos países se unieron a este propósito.

La ISO, es una palabra sacada del griego “isos”, que significa “igual” y es usado en el mundo entero para denotar a la organización, evitando la confusión de traducción en las diversas lenguas de las naciones miembros de la Organización Internacional para la Estandarización. (ISO).

1.9.1.2. Surgimiento de la Norma ISO 9000

En vista del interés internacional que el tema despertó, animo a la Organización de Estándares Internacionales (ISO) a buscar un estándar para sistemas de calidad, mas de 26 países se comprometieron con este programa y los primeros borradores para información publica aparecieron en 1985 y finalmente fue aprobada para su publicación en 1987.

Por procedimiento interno de ISO, sus normas se revisan frecuentemente, la segunda revisión de ISO 9000 apareció en 1994 y la tercera versión (la actual) en el año 2000.

ISO 9000, se concibió como un estándar general para sistemas de calidad que se pueden aplicar a cualquier cosa, desde una tienda comercial hasta la industria aeroespacial, desde una lavandería hasta una cadena hotelera internacional.

1.9.2.3. Familia de Normas ISO 9000

Para poder reflejar los modernos enfoques de gestión y para mejorar las practicas organizativas habituales se ha considerado muy útil y necesario introducir cambios estructurales en las normas, manteniendo los requisitos esenciales de las normas vigentes. La familia de Normas ISO 9000 del año 2000 esta constituida por tres normas básicas, complementadas con un numero reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas). Las tres normas básicas son:

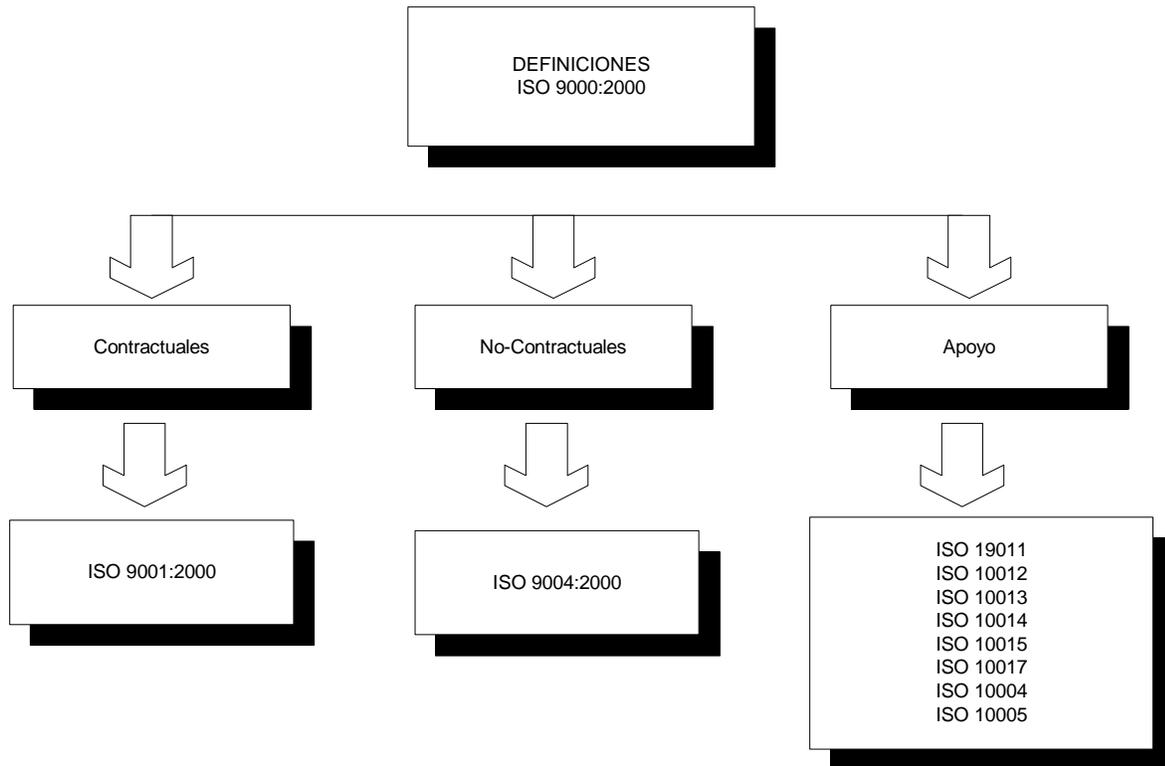
- ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario
- ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad Directrices para la mejora del desempeño

Las normas ISO 9001:2000 y ISO 9004:2000, se han desarrollado como un “par coherente” de normas. El principal objetivo es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

Otras Normas de Apoyo para la implementación de un Sistema de gestión de Calidad : Basado en el modelo de la Norma ISO 9001:2000 son las normas guías siguientes:

- ISO 19011:2002 Guía para Auditorias de Calidad y Ambiente.
- ISO 10017:2003 Guía para el uso de herramientas estadísticas.
- ISO 10004:2004 guías para el manejo de los reclamos e insatisfacciones de los clientes.
- ISO 10012:2003 Guía para la medición de procesos y equipos.
- ISO 10013:2001 Guía para la documentación de sistemas de gestión
- ISO 10014:1998 Guía para la gestión de los efectos económicos de la calidad.
- ISO 10015:1999 Guía para el entrenamiento.
- ISO 10005:1998 Guía para la elaboración de planes de calidad.
- ISO 14001:1996 Sistemas de gestión ambiental.

Figura 7. Familia de normas ISO 9000



Fuente: ISO. Año 2005

1.9.2. Sistema de Gestión de Calidad

Aquí se presentan los ocho principios de Gestión de la Calidad en los cuales se basan las normas sobre sistemas de Gestión de la Calidad de la serie UNE-EN ISO 9000 del año 2000.

Estos principios pueden utilizarse por la dirección como un marco de referencia para guiar a las organizaciones hacia la consecución de la mejora del desempeño.

Estos principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales que participan en el Comité Técnico de ISO 176 (ISO/TC 176), Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad, el cual es responsable de desarrollar y mantener actualizadas las Normas ISO 9000.

Principio 1 – Organización orientada al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras ellos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Principio 2 - Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Principio 3 – Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Principio 4 – Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades Y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Principio 5 – Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Principio 6 – Mejora continua

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Principio 7 – Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Principio 8 – Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.9.3. Relación de la Norma ISO 9000 y Las Competencias

La nueva versión de la norma ISO 9000, define en el punto 6.2 los requisitos del recurso humano para la gestión de la calidad dentro de la organización de la siguiente forma:

El personal que realice trabajos que afectan la calidad del producto, debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

2. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, EN LA CADENA DE TIENDAS DE CALZADO

A continuación se analiza el sistema de dotación, capacitación y planeación estratégica de la empresa objeto de estudio.

2.1. Identificación de la situación actual

Como parte fundamental de esta investigación, fue necesario realizar un análisis de la situación actual, de la empresa con la finalidad de identificar el sistema actual del Área de Recursos Humanos en la cadena de tiendas de calzado, para esto fue necesario hacer lo siguiente:

- a) Análisis FODA
- b) Cuestionarios

a) Análisis FODA: Este análisis nos sirvió para examinar la interacción entre la Empresa y su entorno, en el cual esta compete.

Tabla I: FODA : Cadena de tiendas de calzado

FORTALEZAS

Solidez económica
Posicionamiento en Mercado
Fabricación e Importación de productos
Instalaciones propias

OPORTUNIDADES

Expansión a Nivel Nacional
Nuevos Mercados
Centroamérica
El Caribe

DEBILIDADES

Desarrollo Organizacional
Automatización de los Procesos
Sistema de Reclutamiento y Selección de personal
Perfiles Laborales adecuados
Manuales Operativos

AMENAZAS

Competencia de empresas transnacionales
Importadores de Calzado Asiático
Contrabando de Calzado

Fuente: Elaboración Propia.

En este análisis (FODA) se destaca que la empresa tiene el potencial económico, la infraestructura y el producto para ser competitivo, pero lamentablemente su estructura organizacional es débil y el sistema de Reclutamiento y Selección es deficiente, debido a que no existe un Perfil Laboral adecuado a los nuevos retos que afronta la empresa, como se puede observar en la Tabla 1.

b) CUESTIONARIOS: Para efectos de esta investigación, se utilizó el método de encuesta de forma aleatoria, tomando muestras del personal de tiendas, de un universo de 24 jefes de tiendas y 56 vendedores se tomó un grupo representativo de 14 vendedores y 6 jefes de tiendas.

Era de nuestro interés conocer que opinaba por lo menos el 25 % del personal de la empresa con respecto al Área de Recursos Humanos de la Cadena de Tiendas. A este grupo se les realizó una entrevista con el fin de llenar un cuestionario con preguntas cerradas y agrupadas en bloques con la finalidad de obtener información referente a :

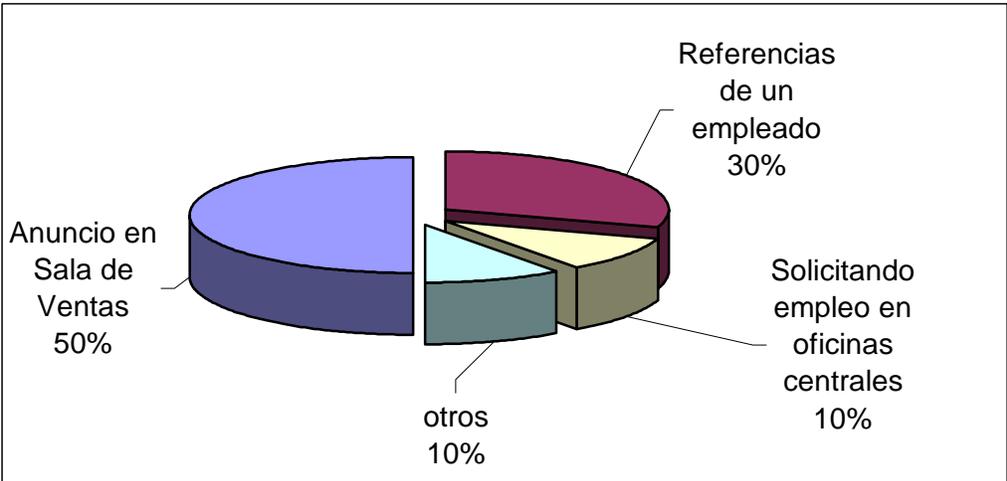
1. Dotación de Personal (agregué estos incisos)
2. Sistema de Inducción
3. Capacitación
4. Planeación Estratégica

A continuación se detallan los resultados obtenidos, de la encuesta:

2.1.1. Análisis del Sistema de Dotación de personal

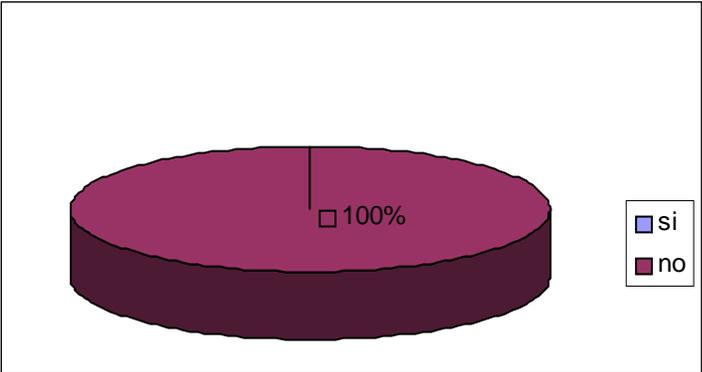
Para el análisis de la situación actual, correspondiente a la Dotación de personal, se realizaron tres preguntas a los entrevistados, obteniéndose los siguientes resultados:

1. ¿ Cómo ingreso a la empresa?



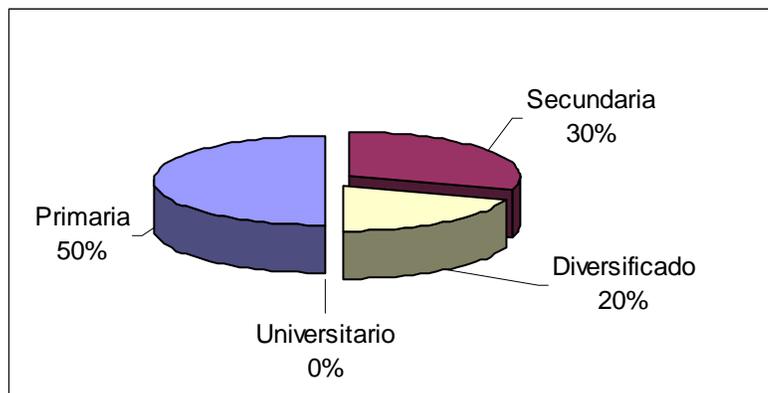
El 50 % de las personas encuestadas fueron reclutadas por anuncios en las tiendas.

2. ¿ La empresa le practico alguna evaluación en el momento de su contratación?



El total de los entrevistados respondieron que no les fue practicada alguna evaluación en el momento de su contratación.

3. ¿Cuál es su grado de escolaridad ?

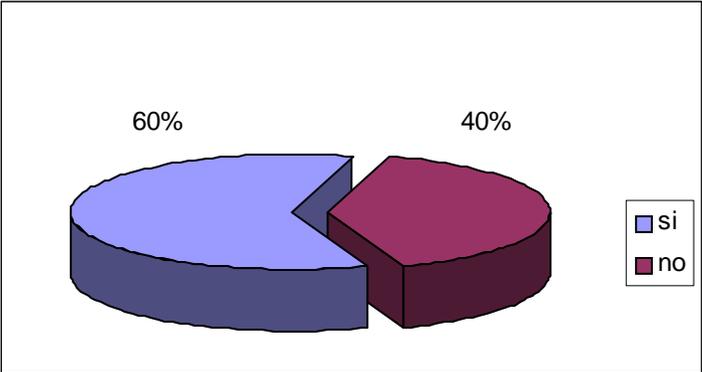


El 50 % de los entrevistados manifestó que su nivel de escolaridad es de primaria.

2.1. 2. Análisis del Sistema de Inducción

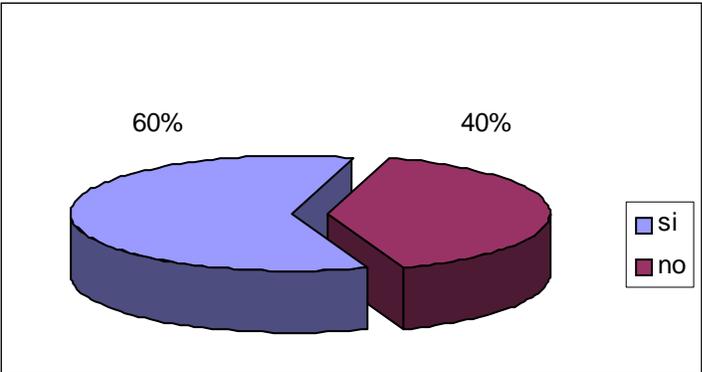
En lo correspondiente al análisis del Sistema de Inducción, que se lleva a cabo actualmente, en la Cadena de Tiendas de calzado, se realizaron tres preguntas, para obtener los siguientes resultados:

4. ¿Al momento de ingresar a la empresa recibió algún proceso de inducción?



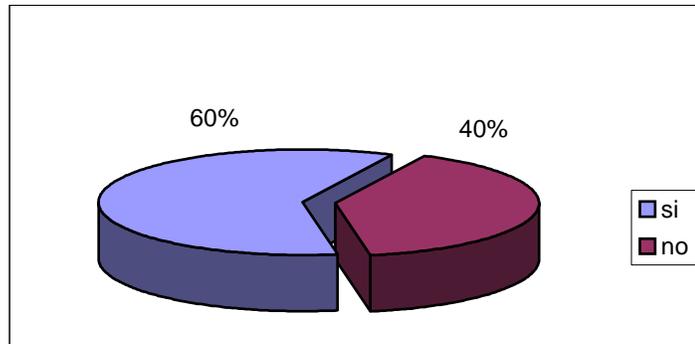
El 60 % de los entrevistados respondieron positivamente a la pregunta.

5. ¿Conoce cuáles son sus derechos y obligaciones como trabajador?



El 60 % de los entrevistados respondieron que sí conocen sus derechos y obligaciones como trabajador.

6. ¿Conoce cuáles son las funciones de su puesto de trabajo?

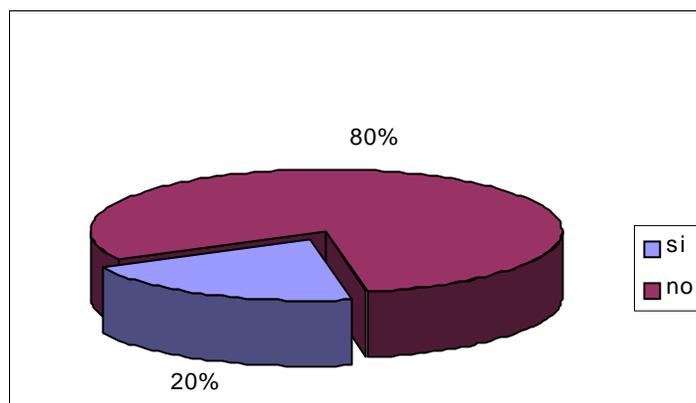


El 60 % de los entrevistados manifestó que sí conocían sus funciones de su puesto de trabajo.

2.1. 3. Análisis del Sistema de Capacitación

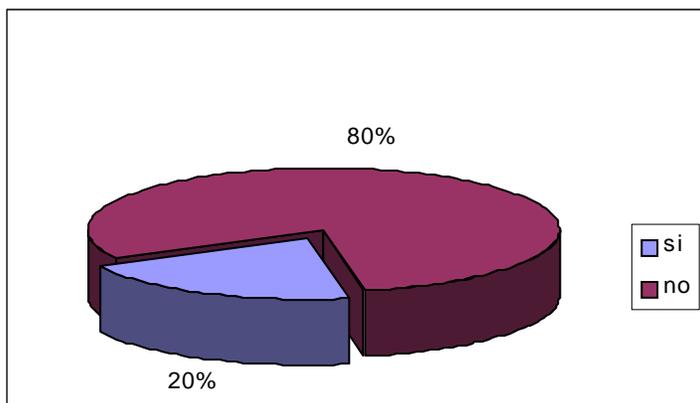
Para obtener información sobre este aspecto se realizaron dos preguntas de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

7. ¿ Ha recibido algún curso de capacitación en la empresa?



El 80 % de los entrevistados respondieron negativamente a la pregunta.

8. ¿Conoce si la empresa posee algún manual de funciones?



El 80 % de los entrevistados respondió negativamente a la pregunta.

2.2. Planeación Estratégica de la Empresa

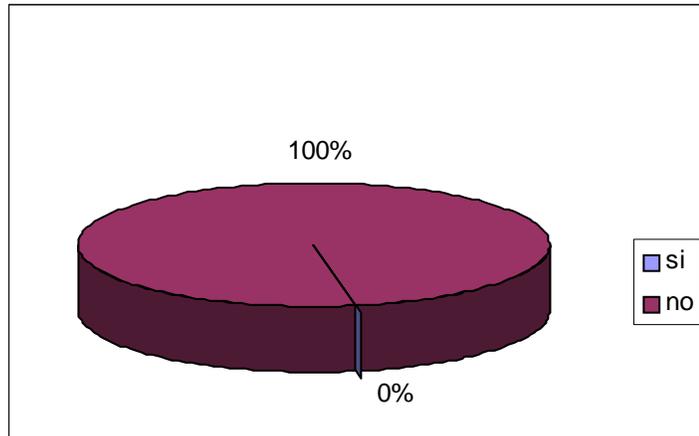
En lo que respecta, a la Planeación Estratégica se determinó analizar si el personal de la cadena de tiendas de calzado conocían .

La Visión, Misión y Objetivos de la empresa, se realizaron tres preguntas, obteniéndose los siguientes resultados:

2.2.1. Visión

Para conocer si los entrevistados conocían la Visión de la empresa se hizo la pregunta directa.

9. ¿ Conoce cuál es la Visión de la empresa ?

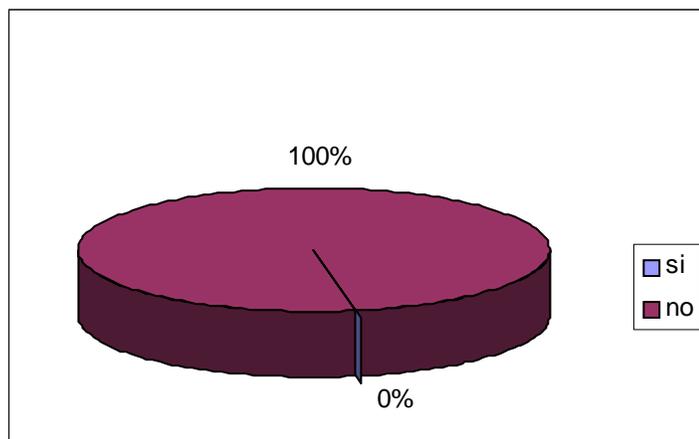


El total de los entrevistados manifestó desconocer la Visión de la Empresa.

2.2.2. Misión

En el caso del conocimiento de la Misión, por parte de los entrevistados se realizó la siguiente pregunta.

10. ¿ Conoce cuál es la Misión de la empresa ?

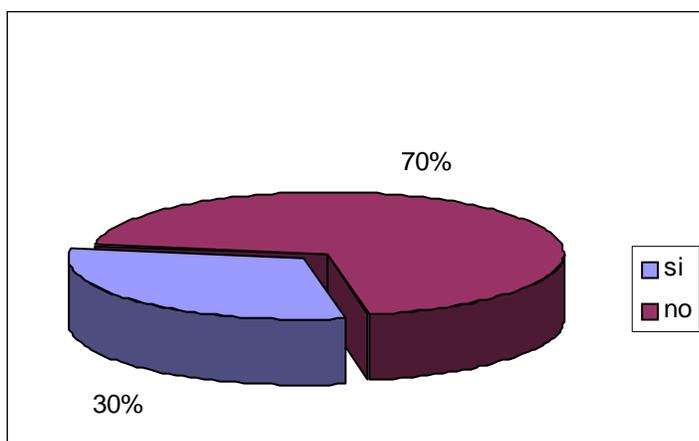


El 100 % de los entrevistados desconoce la Misión de la Empresa.

2.2.3. Objetivos

Se realizó la pregunta directa referente al conocimiento de los objetivos principales de la empresa.

11. ¿ Conoce cuáles son los Objetivos de la empresa ?



El 70 % de los entrevistados desconoce los objetivos de la Empresa.

En la hoja de apéndices y anexos encontraremos los resultados de la encuesta y el formato del cuestionario utilizado.

3. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE LA CADENA DE TIENDAS

Es de suma importancia aplicar una metodología para identificar las competencias laborales, en la cadena objeto de estudio, los pormenores se detallan a continuación.

3.1. Identificación de Competencias del Personal de Tiendas

Para desarrollar los perfiles laborales del personal de ventas de la cadena de tiendas de calzado, es necesario, identificar las competencias del personal, tanto del jefe de la tienda, como de los vendedores.

Es importante indicar que “una persona es competente para hacer determinada función cuando demuestra que sabe hacerla”. Si esta función tiene que ver con el trabajo y se lleva a cabo en condiciones de eficiencia entonces se trata de una Competencia Laboral.

La Competencia Laboral, es un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es por lo tanto plenamente identificable.

Para llevar a cabo la identificación de competencias en el personal de ventas de la cadena de tiendas , para los puestos de Jefe de Tienda y Vendedores es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar las funciones esenciales del puesto
- La importancia de las mismas

- Así como Identificar los conocimientos y destrezas requeridas en dichos puestos.

Para realizar el proceso de Identificación de Competencias Laborales del personal de la cadena de tiendas, utilizaremos la metodología de Análisis Funcional, puesto que esta toma como punto de partida la Planeación Estratégica de la empresa (Misión, Visión).

3.1.1. Método de Análisis Funcional

El Análisis Funcional es una de las metodologías que nos permiten identificar competencias laborales a continuación se detallan aspectos tales como definición, principios, etapas, etc.

3.1.1.1. Definición

CONOCER (1) Es un método de identificación de competencias laborales, consistente en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona y a esto le llamamos elementos de competencia.

El análisis funcional, tiene la finalidad de identificar aquellas funciones que son necesarias para el logro del “propósito principal”, es decir reconocer - por su pertenencia- el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se presenta mediante un mapa funcional o árbol de funciones.

Esto significa que siguiendo los pasos de esta metodología podremos analizar en la cadena de tiendas las competencias laborales del personal de

ventas. Es decir podremos identificar las aptitudes, cualidades, valores y conocimientos del personal .

3.1.1.2. Principios

Los principios en los que esta basado el Análisis Funcional se muestran en el siguiente cuadro :

Tabla II. Principios del análisis funcional

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. Parte de lo general a lo particularb. Transferibiliadc. Estructura semántica que indica acción.d. Se basa en funciones |
|--|

Fuente: Elaboración Propia.

- a. El Análisis Funcional, parte de lo general a lo particular.
Parte del propósito principal de la empresa y concluye cuando a través de un desglose, se encuentran las funciones productivas realizadas por una sola persona, a los cuales les llamaremos elementos de competencia.
- b. Transferibilidad. Permite identificar las funciones, separándolas de un contexto laboral específico. De esta manera las funciones resultan

ser transferibles en ámbitos de trabajo diferentes. Por ejemplo la función “ atender clientes”, es aplicable a cualquier actividad de ventas, no es exclusiva del proceso de venta de la cadena de tiendas.

- c. Estructura Semántica. Requiere de una forma particular de construcción gramatical, con la cual debe formarse la función. Y dicha estructura es la siguiente:



- d. Se base en funciones. El Análisis Funcional, parte de las funciones no de puestos de trabajo o de diagramas de proceso etc. No hace referencia a niveles jerárquicos, solamente se toman en cuenta los resultados que se esperan de las actividades de las personas.

Entre las principales razones para utilizar el método de análisis funcional en la cadena de tiendas tenemos:

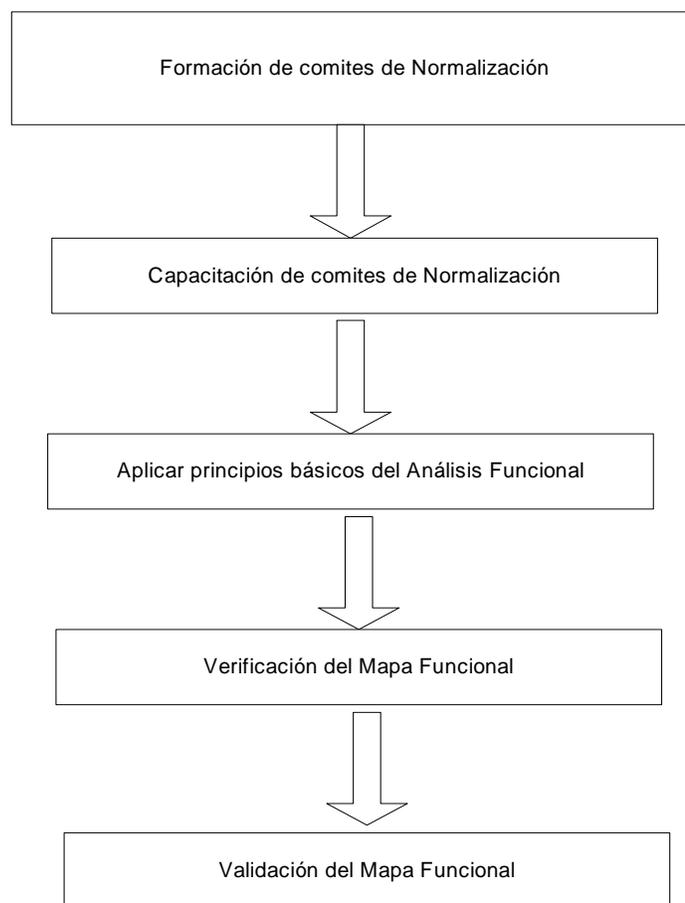
1. Marco Conceptual: Es un enfoque europeo, basado en resultados
2. Campo de Aplicación: A nivel de país, sector, área u organización.
3. Unidad de Análisis: Análisis de funciones desde las mas generales hasta las mas especificas. (unidad de competencia).
4. Certificación: Puede ser usada con fines de certificación.

En Guatemala, el proceso de certificación para un gremio o sector es avalado por el INTECAP.

3.1.1.3 Etapas Análisis Funcional

Para llevar a cabo el análisis funcional en un sector o empresa se debe seguir las etapas o procesos mostradas en el cuadro siguiente :

Figura 8. Proceso para aplicar el Análisis Funcional



Fuente: Elaboración Propia.

Por consiguiente esta metodología es la que utilizaremos para identificar las competencias laborales en la cadena de tiendas. Una de las razones principales es que esta metodología permite certificar las competencias laborales e implementarlas en el gremio de venta de calzado guatemalteco.

3.1.2. Formación Comité de Normalización

Esta compuesto por dos tipos de comités:

- a. Grupo Directivo
- b. Grupo Técnico

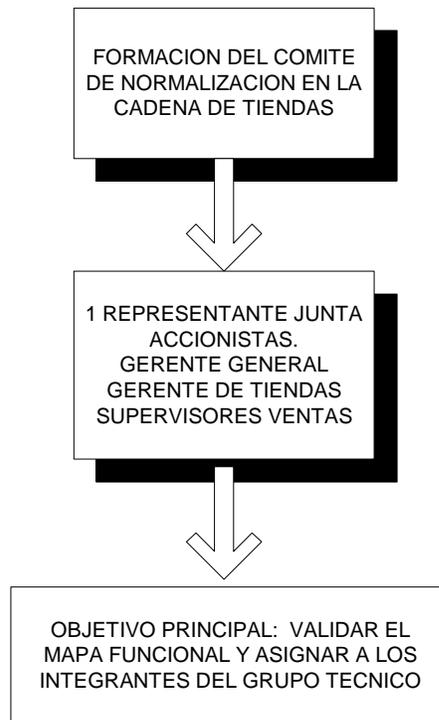
3.1.2.1 Formación Grupo Directivo

Esta conformado por un representante de la Junta de Accionistas, el Gerente General ya que estos proporcionan las directrices sobre los procesos y técnicas para desempeñar las funciones productivas de la empresa.

Se complementa con el Gerente de Tiendas y los Supervisores de Ventas, personas que tienen los conocimientos de las funciones a realizar por el Jefe y los Vendedores de tiendas.

Este grupo tiene como finalidad validar el mapa funcional además de asignar las personas que conformaran el grupo técnico.

Figura 9. Formación del comité de normalización.



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.2.2. Formación Grupo Técnico

El grupo técnico estuvo integrado por 2 jefes de Tiendas, 2 vendedoras con experiencia, un supervisor con mayor antigüedad y el Gerente de la cadena de tiendas, dicha conformación es representativa de todas las funciones operativas de la empresa.

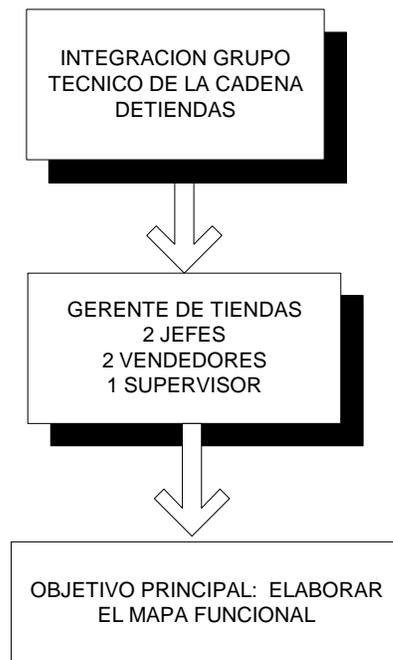
Este grupo es el que posee los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para analizar las funciones tanto de los jefes de las tiendas y los vendedores.

Las funciones principales de este grupo fueron:

- Identificar la funciones esenciales de los puestos del Jefe de Tienda y los Vendedores.
- Analizar la importancia de dichas funciones
- Identificar los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones esenciales.
- Elaborar el Mapa Funcional.

A continuación se presenta el esquema grafico de la formación del grupo técnico en la cadena de tiendas de calzado.

Figura 10. Integración del grupo técnico



Fuente: Elaboración Propia.

3.1. 2.3. Capacitación del Comité de Normalización

Se realizó un proceso de sensibilización al Comité de Normalización, donde se informó de las ventajas y el valor agregado que tendrá la empresa al aplicar la metodología de Análisis funcional para identificar las competencias laborales en el personal de ventas. Se hizo una calendarización para explicarles la metodología detalladamente.

La capacitación se proporcionó tanto al Grupo Directivo como al Grupo Técnico, con la finalidad de que pudieran estos cumplir con su objetivo principal.

3.1. 2.4. Capacitación del Grupo Directivo

Esta fase consistió en transmitirle los principios y criterios en los que está basado el Análisis Funcional, para que el Grupo Directivo, pueda cumplir con el objetivo principal el cual consiste en evaluar y validar el mapa funcional.

También se hizo énfasis en la importancia de conformar el Grupo técnico, con personas que conozcan perfectamente las operaciones de venta en la cadena de tiendas.

Se realizaron tres reuniones de 1 hora aproximadamente. durante un periodo de 2 semanas, en la cual se trataron los siguientes puntos:

Primera Reunión: Sensibilización grupo Directivo y Elección del Grupo Técnico.

Segunda Reunión : Explicación de los principios básicos de la metodología del Análisis funcional.

Tercera Reunión: Informe del avance del Grupo Técnico y explicación del procedimiento de validación del mapa Funcional.

3.1. 2.5. Capacitación del Grupo Técnico

El grupo técnico fue el encargado de elaborar el mapa funcional, por lo que era importante asegurarse que los integrantes conocieran a fondo la posición.

La capacitación de este grupo fue mas detallada, pues era importante asegurarse que la información obtenida por la Metodología del Análisis Funcional, fuera confiable y exacta. Dicha capacitación consistió en 3 reuniones con una duración de mas de 2 horas por reunión.

Los aspectos principales tratados en dichas reuniones fueron los siguientes:

Primera Reunión: Sensibilización y verificación de los conocimientos del grupo sobre las funciones potenciales del área de aplicación en la cadena de tiendas.

Segunda Reunión : Explicación detallada de los principios básicos de la metodología del Análisis funcional.

Tercera Reunión Resolución de dudas de los principios del Análisis funcional y conformación de los grupos de trabajo, para iniciar el proceso de recopilación de información.

3.2. Mapa Funcional

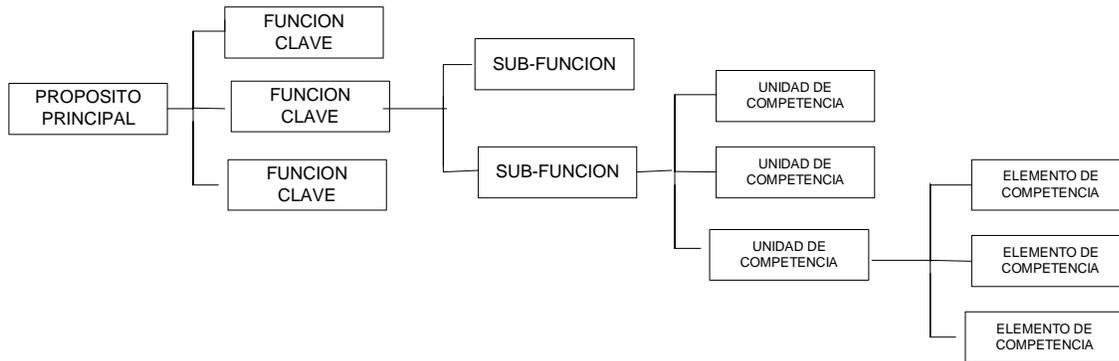
El mapa funcional o Árbol de funciones es la representación grafica de los resultados de la Metodología de Análisis Funcional. El mapa funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la identificación del propósito clave de la empresa y la misión que la empresa persigue. De allí se parte para dar origen a las distintas ramas que se concluyen al encontrar las funciones productivas simples desarrolladas por un trabajador, llamadas elementos de competencia.

El mapa funcional costa de cinco niveles de desagregación, o fases en las que se divide. Dichas fases son las siguientes :

1. Propósito principal
2. Función clave
3. Sub Función
4. Unidad de competencia
5. Elemento de competencia

A continuación se presenta un esquema grafico de un mapa funcional donde se visualizar los cinco nivel de desagregación:

Figura 11. Mapa Funcional



Fuente: Elaboración Propia.

El desarrollo y la explicación de cada una de estas fases con los ejemplos aplicados en la cadena de tiendas, fue realizado por el Grupo Técnico de la empresa objeto de estudio.

3.2.1. Desagregación del Análisis Funcional

La desagregación consta de cinco niveles, es decir las fases en las que se divide el mapa funcional que es la representación gráfica de los resultados del Análisis funcional .

La desagregación que desarrollo el Grupo Técnico de la Cadena de Tiendas, se baso en el principio de “partir de lo general a lo específico “ de la siguiente forma:

1. Propósito principal
2. Función clave

3. Sub Función
4. Unidad de competencia
5. Elemento de competencia

Cada uno de estos niveles fueron desarrollados por el Grupo Técnico de la cadena de tiendas de calzado, en un periodo de cinco sesiones de dos a tres horas por sesión durante un periodo de cuatro semanas.

Las actividades principales de cada reunión se detalla a continuación:

Primera Reunión: El grupo técnico se dividió en dos grupos de trabajo de 3 personas cada uno. Donde se reviso la planeación estratégica de la empresa y se elaboro el cronograma de actividades de la elaboración del mapa funcional de la cadena de tiendas.

Segunda Reunión: Se analizó la Misión de la empresa para poder determinar el Propósito principal y la función clave del proceso de Comercialización de calzado en la cadena de tiendas.

Tercera Reunión: El grupo técnico siguiendo las fases de desagregación del mapa funcional, determinaron la sub-función, la unidad de competencia y los elementos de competencia.

Cuarta Reunión: Elaboración del Mapa funcional de la cadena de tiendas de calzado.

Quinta Reunión: Se trabajo en la verificación del mapa funcional, utilizando una “guía de verificación “ para realizar dicho proceso. Este proceso de validación permitió a los miembro del grupo directivo, validar el mapa funcional.

3.2.2. Propósito principal

Describe la razón de ser de la actividad productiva de la empresa. En el caso de la cadena de tiendas el propósito principal se obtuvo de la Misión.

La Misión fue proporcionada por la Junta Directiva de la cadena de tiendas, quienes nos indicaron que la empresa contaba con Misión, Visión y Objetivos, pero que no los habían difundido como es debido.

El desconocimiento de la Misión por parte del personal de la cadena de tiendas se evidenció en el capítulo anterior, cuando se realizaron preguntas a los entrevistados sobre el conocimiento de la Planeación Estratégica de la empresa.

La Misión de la cadena de tiendas es la siguiente:

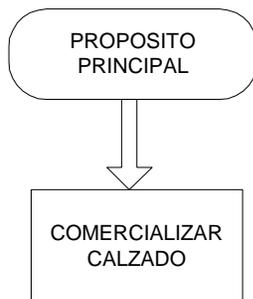
“Comercializar calzado de calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente, ofreciendo excelente servicio a un precio competitivo “

De allí, el grupo técnico determinó que el propósito principal de cadena de tiendas de calzado es :

“Comercializar Calzado”

El esquema gráfico del propósito principal de la cadena de tiendas de calzado es el siguiente:

Figura 12. Propósito principal



Fuente: Elaboración Propia.

3.2.3. Función Clave

Siguiendo la metodología del Análisis Funcional, e identificado el “propósito principal”, que es “Comercializar calzado”, en la cadena de tiendas el grupo técnico siguió el proceso de desagregación, contestando la pregunta básica:

¿ Que hay que hacer para comercializar calzado en la cadena de tiendas?.

De allí que las funciones claves que cumplen con el propósito principal en la empresa objeto de estudio lo constituyen:

Mercadear y Administrar

Es decir que para Comercializar calzado, se necesita:

- A. “Mercadear productos de la zapatería de acuerdo a las metas de ventas”.
- B. Administrar los recursos necesarios de acuerdo a los objetivos planteados.

Es importante constatar que las funciones claves, cumplan con la estructura semántica, requerida por la metodología del Análisis funcional.

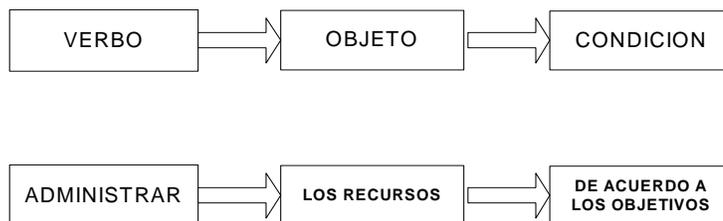
Verbo – Objeto – Condición

El cuadro siguientes muestra el cumplimiento de la estructura semántica para las funciones claves:

Mercadear y Administrar

Figura 13 . Estructura semántica de la función clave

Mercadear y Administrar



Fuente: Elaboración Propia.

3.2.3.1 Sub-Función

Las subfunciones son el resultados de desglosar una función clave, por medio de preguntas claves.

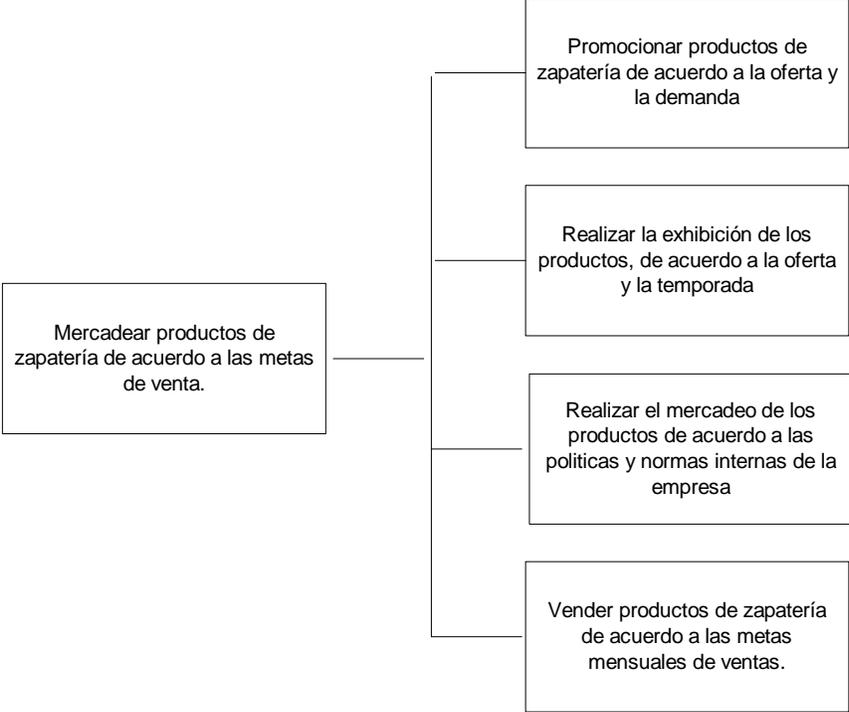
Para la cadena de tiendas, el grupo técnico determino que para cumplir con la función clave “Mercadear productos de zapatería de acuerdo a las metas de ventas” se necesitan las siguientes sub-funciones:

- a. Promocionar
- b. Realizar Exhibiciones
- c. Aplicar Merchandising
- d. Vender productos

A continuación se presenta el desglose gráfico de la función clave

“Mercadear”.

Figura 14. Desglose gráfico de la función clave “ mercadear”



Fuente: Elaboración Propia

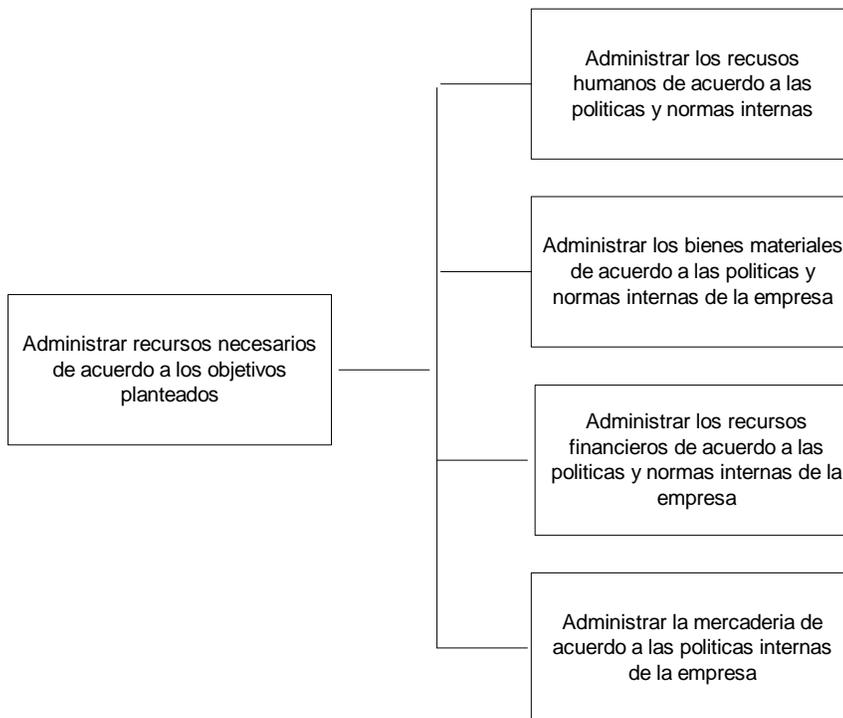
El desglose de la función clave:

“ Administrar recursos necesarios de acuerdo a los objetivos planteados”, nos genera las subfunciones siguientes:

- a. Administrar los recursos humanos
- b. Administrar los bienes materiales
- c. Administrar los recursos financieros
- d. Administrar la mercadería

El desglose gráfico de la función clave “Administrar” es el siguiente:

Figura 15. Desglose gráfico de la función clave “ Administrar”



Fuente: Elaboración Propia

3.2.4. Unidad de Competencia

Las unidades de competencia son las actividades que ayudan a desagregar las subfunciones derivadas de las funciones claves. En el caso de la cadena de tiendas de calzado tenemos que :

Función Clave: Mercadear

Sub Función: Promocionar
Realizar exhibiciones
Realizar el Merchandising
Vender productos

En este caso tenemos que :

Función Clave: Mercadear

Sub Función: Promocionar productos

Pregunta: “¿Qué hay que hacer para que esto se logre?”

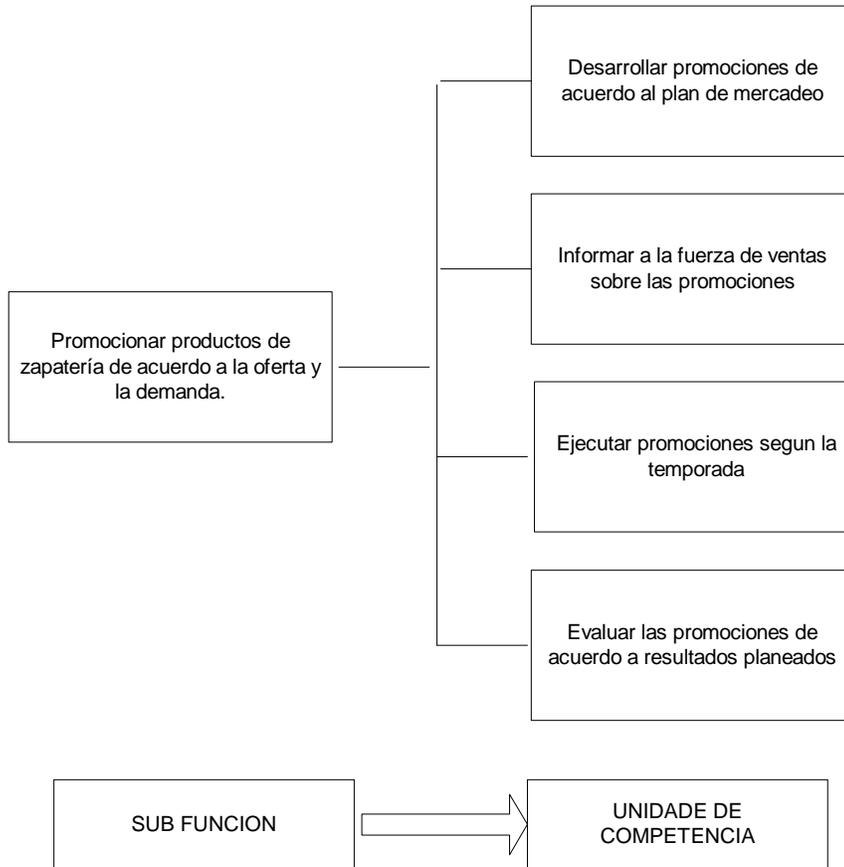
Respuesta: Desarrollar, Informar, Ejecutar y Evaluar.

Unidad de competencia :

- a. Desarrollar promociones
- b. Informar a la fuerza de ventas
- c. Ejecutar las promociones
- d. Evaluar las promociones

El desglose gráfico de la sub función “Promocionar productos” es el siguiente:

Figura 16. Desglose gráfico de la sub función “ Promocionar productos”



Fuente: Elaboración Propia

Función Clave: Mercadear

Sub Función: Realizar la exhibición de los productos, de acuerdo a la oferta y la temporada.

Pregunta: “¿Qué hay que hacer para que esto se logre?”

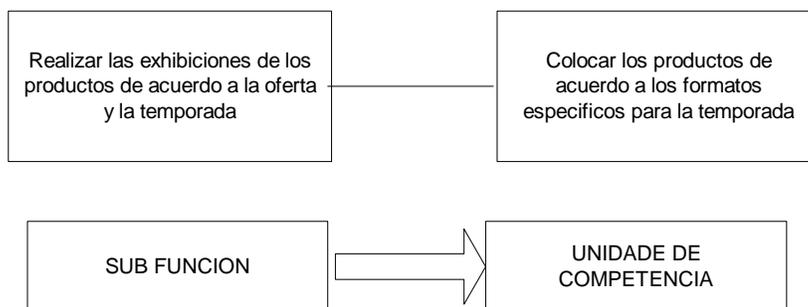
Respuesta: Colocar los productos

Unidad de competencia :

“Colocar los productos de acuerdo a formatos específicos.”

El desglose gráfico de la sub función “Realizar la Exhibición” es el siguiente:

Figura 17. Desglose gráfico de la sub función “ realizar la exhibición”



Fuente: Elaboración Propia.

El análisis para las sub funciones “**realizar el merchandising**” y “**vender productos**” de la Función Clave “ Mercadear” son los siguientes:

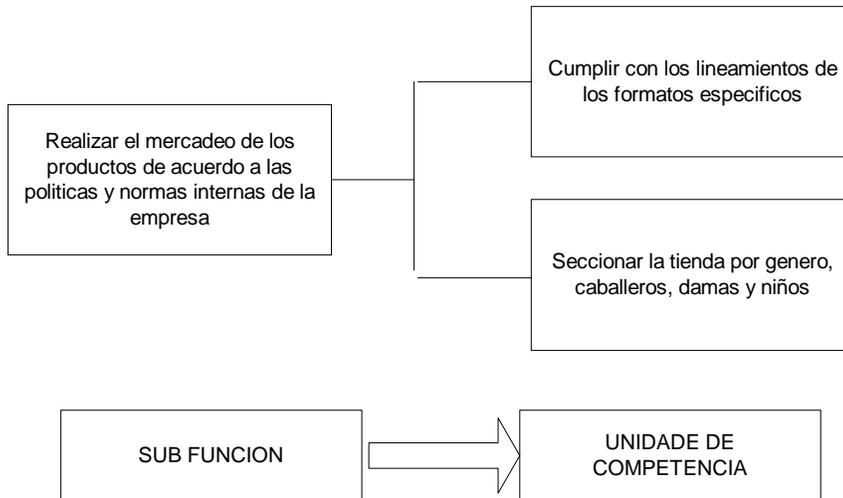
Sub Función: Realizar el merchandising de los productos de acuerdo a las políticas y normas internas de la empresa

Se generan dos unidades de competencia:

- a. Cumplir con los lineamientos de los formatos específicos.
- b. Seccionar la tienda por genero, caballeros, damas y niños.

El desglose gráfico de la sub función “Realizar la Exhibición” es el siguiente:

Figura 18. Desglose gráfico de la sub función “ Realizar el Mercadeo de los productos”



Fuente: Elaboración Propia.

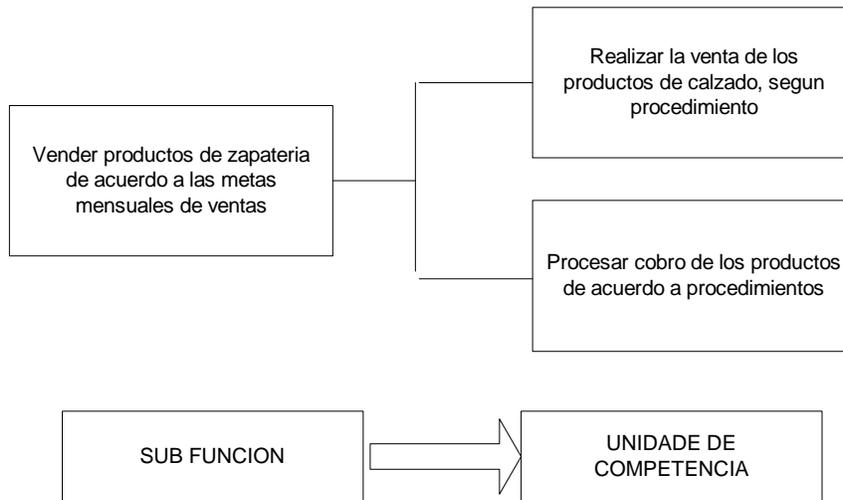
Sub Función: Vender productos de zapatería de acuerdo a las metas mensuales de ventas.

Genera dos unidades de competencia:

- a. Realizar la venta de los productos de calzado según procedimientos.
- b. Procesar cobro de los productos de acuerdo a procedimientos.

El desglose gráfico de la sub función “Vender productos” es el siguiente:

Figura 19. Desglose gráfico de la sub función “ vender productos”



Fuente: Elaboración Propia.

El grupo técnico desglosa de la misma forma las subfunciones de la función clave Administrar, para poder determinar los elementos de competencia de esta. Los resultados son:

Función Clave: Administrar
Sub Función: Administrar Recursos Humanos

Unidad de competencia: “Reclutar Vendedoras”

Función Clave: Administrar
Sub Función:

- Administrar Bienes Materiales
- Unidades de competencia:
- Realizar inspecciones a infraestructura
- Realizar rutinas de limpieza

Función Clave: Administrar

Sub Función: Administrar Recursos Financieros

Unidades de competencia:

- Realizar depósitos bancarios
- Enviar documentos de crédito
- Realizar reportes financieros

Función Clave: Administrar

Sub Función: Administrar la Mercadería

Unidades de competencia:

- Recepción de mercadería
- Identificar la mercadería
- Ordenar productos
- Exhibir el producto

El desglose gráfico que detalla las unidades de competencia de la función clave “ Administrar”, se presenta en la figura del Mapa Funcional de la cadena de tiendas de calzado, el cual se detalla mas adelante.

3.2.4. 1. Elemento de Competencia

Estas son las actividades mínimas, es decir las funciones que pueden ser llevadas a cabo por una sola persona y al ser encontradas entonces se convierten en la competencia laboral de una persona.

La metodología del Análisis funcional, nos indica que en este ultimo nivel la pregunta a formular por el grupo técnico de la cadena de tiendas es la siguiente “

¿ Esta función puede ser llevada a cabo por una persona?”

Para el caso de la Función clave “ Mercadear” tenemos:

Función Clave:	Mercadear
Sub Función:	Promocionar Productos
Unidad de Competencia:	Desarrollar promociones de acuerdo al plan de mercadeo
Pregunta ¿	Puede ser llevada a cabo por una persona?.
Respuesta :	Si
Elemento de Competencia:	“Desarrollar promociones”

Siguiendo con este mismo análisis tenemos :

Función Clave:	Mercadear
Sub Función:	Promocionar Productos
Unidad de Competencia:	Informar a la fuerza de ventas sobre las promociones.
Pregunta ¿	Puede ser llevada a cabo por una persona?.
Respuesta :	Si
Elemento de Competencia:	Informar a la fuerza de ventas

Función Clave:	Mercadear
Sub Función:	Promocionar Productos
Unidad de Competencia:	Ejecutar las promociones según la temporada.
Pregunta ¿ Puede ser llevada a cabo por una persona?.	
Respuesta :	Si
Elemento de Competencia:	Ejecutar las promociones.

Este mismo Análisis se debe llevar a cabo para las restantes subfunciones de la función clave “ Mercadear”.

- ✓ Realizar la Exhibición
- ✓ Realizar el merchandising
- ✓ Vender productos

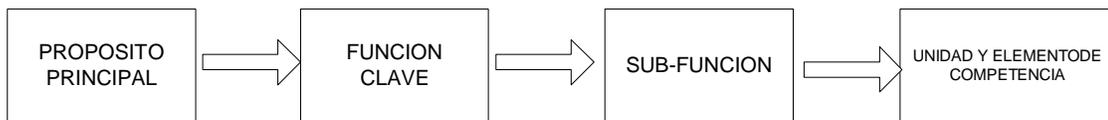
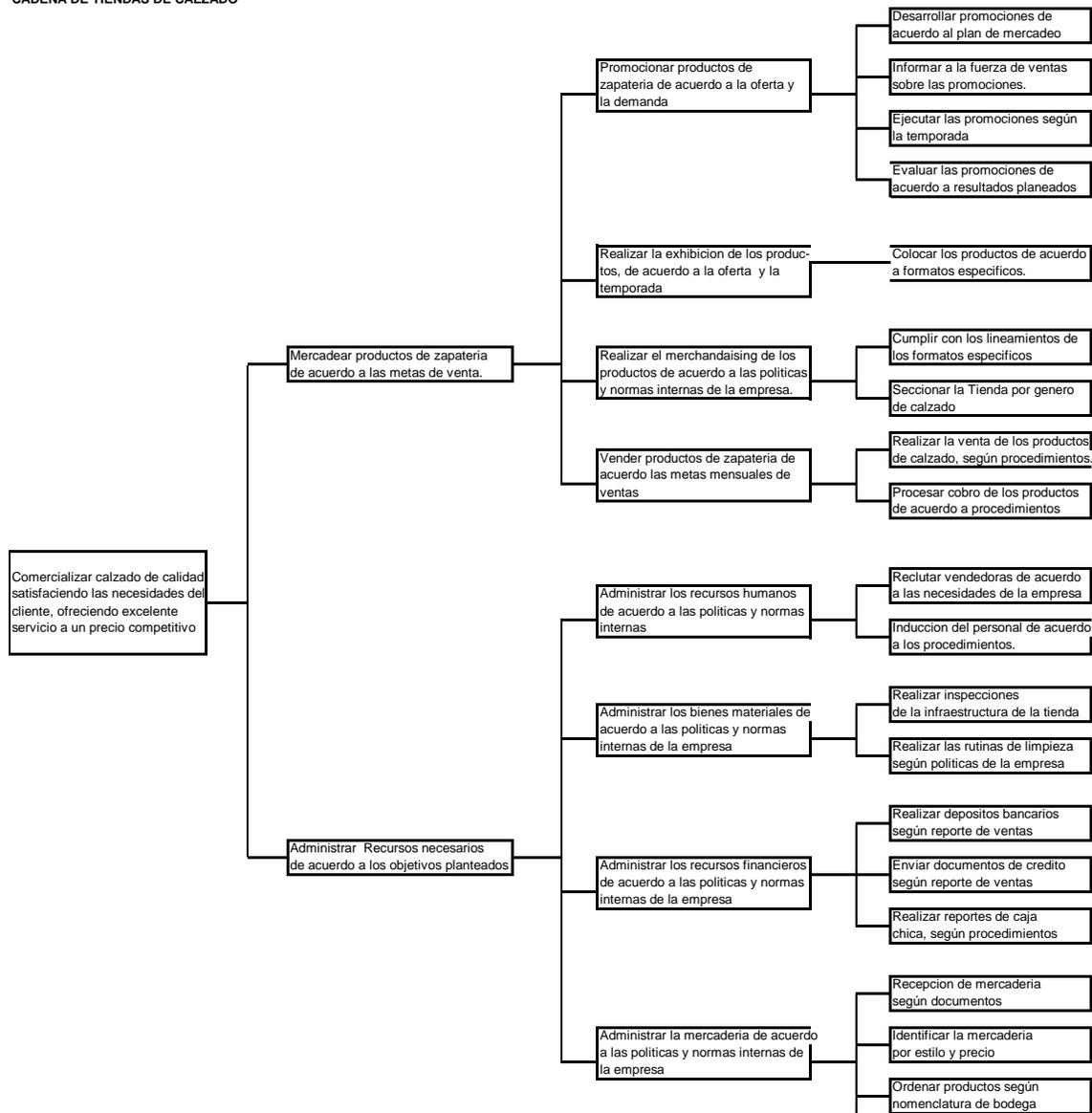
Y a la función clave “ Administrar “ con sus subfunciones siguientes:

- ✓ Administrar los recursos humanos
- ✓ Administrar los bienes materiales
- ✓ Administrar los recursos financieros
- ✓ Administrar la mercadería

Los resultados de estos análisis se resumen en el mapa funcional de la cadena de tiendas de calzado, el cual se detalla a continuación:

Figura 20. Mapa funcional Cadena de tiendas de calzado

MAPA FUNCIONAL
CADENA DE TIENDAS DE CALZADO



Fuente: Elaboración Propia.

En el mapa funcional de la cadena de tiendas de calzado podemos mostrar gráficamente los resultados de la desagregación del propósito principal “Comercializar calzado” de la cadena de tiendas.

Dicho mapa funcional, también nos muestra que en nuestro caso; Las Unidades de competencia son iguales a los Elementos de competencias, puesto que en el cuarto nivel aparecen las actividades que pueden ser llevadas por una persona.

3.2.5. Verificación del Mapa Funcional

Este es un procedimiento que nos asegura que el mapa funcional haya sido elaborado en forma correcta.

El grupo técnico aplicó una tabla de verificación del mapa funcional, en esta todas las preguntas se obtuvieron respuestas afirmativas, a cada uno de los elementos de la desagregación del análisis funcional que dieron origen al Mapa funcional de la cadena de tiendas de calzado.

3.2.5.1 Tabla de Verificación

Las preguntas de la tabla de verificación son las siguientes:

PREGUNTA 1

¿ Parte el análisis funcional del propósito principal de la empresa, área, sub-área o división ?

Respuesta

SI. Por qué partimos de la Misión de la empresa y de allí encontramos que el propósito principal es “ Comercializar calzado”.

PREGUNTA 2

¿ Se expresa en todas las desagregaciones una función reconocida en el área de aplicación analizada?

Respuesta

SI. Se aplica la función principal “ Comercializar”.

PREGUNTA 3

¿ Sigue la estructura semántica el orden establecido de Verbo, objeto y condición (V-O-C)?.

Respuesta

SI. Se aplico esta estructura a cada una de las etapas de la desagregación.

PREGUNTA 4.

¿ Expresa cada función resultados evaluables?

Respuesta

SI. Por qué la función clave “ Comercializar calzado” es medible y por consiguiente objeto de mejora.

PREGUNTA 5.

¿ Hacer referencia el mapa al propósito, función o subfunción clave, mas que al puesto de trabajo u organigrama?

Respuesta

SI. Puesto que no se tomaron en cuenta los organigramas ni los puestos de trabajo, solamente las funciones.

PREGUNTA 6

¿ Se verifico que el mapa no siga un diagrama de procesos?

Respuesta

SI. Se verifico que el mapa cumpla con encontrar las competencias laborales de las personas.

PREGUNTA 7

¿ Cuenta toda función con un mínimo de 2 y un máximo de 7 desagregaciones?

Respuesta

SI, puesto que las funciones Mercadear y Administrar tienen ambas 2 desagregaciones

PREGUNTA 8

¿ En cada nivel, la suma de las funciones que se desagregan conforman la función anterior?

Respuesta

SI. Cada nivel cumple con esta condición.

PREGUNTA 9

¿ Corresponde el ultimo nivel de desagregación a funciones que puede realizar una sola persona?.

Respuesta

SI. Para la cadena de tiendas, las unidades de competencia coinciden con los elementos de competencia y son funciones que puede realizar una sola persona.

PREGUNTA 10

¿Se utiliza el lenguaje del medio?

Respuesta

SI. Se evito usar términos técnicos y lenguaje sofisticado.

En el final del capitulo se presenta la tabla de verificación del mapa funcional de la cadena de tiendas.

3.2.5.2 Validación del Mapa Funcional

Este punto le corresponde realizarlo a la junta directiva de la cadena de tiendas, pues como se dijo anteriormente esta es uno de los propósitos principales de este grupo.

3.2.5.3. Aprobación de la Junta Directiva

La presentación del mapa funcional al Grupo Directivo de la cadena de tiendas le correspondió al coordinador del grupo técnico. (Gerente de Tiendas)

Dicho mapa funcional, fue revisado y validado por el Grupo Directivo, oficializándolo por medio de una carta firmada y dirigida al coordinador del grupo técnico.

Tabla III. Tabla de verificación

TABLA DE VERIFICACION		
1	¿Parte el análisis funcional del propósito principal de la empresa ?	SI
2	¿Se expresa en todas las desagregaciones un función reconocida en el área de aplicación analizada?	SI
3	¿ Sigue la estructura semántica el orden establecido Verbo - Objeto - Condición ?	SI
4	¿ Expresa cada función resultados evaluables?	SI
5	¿Hace referencia el mapa al propósito, función o subfunción clave, mas que al puesto de trabajo u organigrama ?	SI
6	¿ Se verifica que el mapa no siga un diagrama de procesos ?	SI
7	¿ Cuenta toda función con un mínimo de 2 y un máximo de 7 desagregaciones?	SI
8	¿ En cada nivel, la suma de las funciones que se desagregan conforman la función anterior ?	SI
9	¿ Corresponde el ultimo nivel de desagregación a funciones que puede realizar una sola persona ?	SI
10	¿ Se utiliza el lenguaje del medio ?	SI

Fuente: Cuestionario de verificación, INTECAP, 2004

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL LABORAL, POR MEDIO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.

Esta fase comprende la elaboración de perfiles labores, para el jefe de tienda y vendedora de la Cadena de Tiendas, tomando como base el trabajo desarrollado en el capítulo anterior de Identificación de competencias.

4.1. Diseño del Perfil Laboral

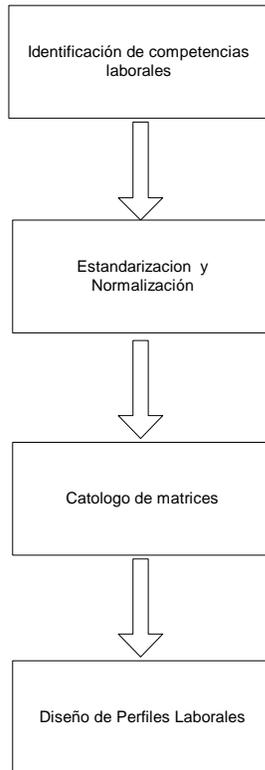
En el diseño del perfil laboral, se deben tomar en cuenta:
Las metas, funciones, competencias básicas, genéricas y específicas, así como las condiciones de trabajo y el tiempo de vigencia del perfil etc.

La información básica para Diseñar un Perfil laboral por competencias laborales es el siguiente:

1. Identificación de competencias laborales, por medio del método de Análisis Funcional.
2. Estandarización y Normalización de las competencias.
3. Elaborar Matrices, para nuestro caso Matrices funcionales y Matrices por perfil.
4. Elaboración del Perfil laboral.

El esquema grafico es el siguiente:

Figura 21. Procedimiento para la obtención de información para diseñar, perfiles laborales por competencias.



Fuente: Elaboración Propia

4.1.1 Estandarización y Normalización de las Competencias

Luego de identificadas las competencias, el siguiente paso es la estandarización y/o normalización de las mismas. La normalización es un sistema que permite la identificación precisa de los aspectos que se deben tomar en cuenta para asegurar a través de una evidencia objetiva que la persona es competente en el área que se le está evaluando.

La Norma Técnica de competencia laboral es “El estándar con el cual se determina el nivel de Competencia Laboral, que una persona debe poseer para desempeñarse en un área funcional, un proceso productivo o procedimiento determinado “ .

La normalización de las competencias surge como una necesidad de identificar y definir las competencias laborales de un gran numero de personas.

En nuestro caso, el grupo técnico de la cadena de tiendas debe incluir en la Norma de competencia laboral:

- Las funciones que los vendedores y jefes de tiendas deben ser capaces de realizar.
- La forma de evaluar dichas funciones.
- Las condiciones en las cuales las personas demostraran su competencia.
- Los tipos de evidencia que nos permitan asegurarnos que lo que se hizo, se realizo de manera consistente, con base en un conocimiento específico.

La base estructural de la Normalización de la competencia laboral, es el “Elemento de Competencia”, el cual se define como: “ La función productiva elemental que puede ser desempeñada por una sola persona” .

El “Elemento de Competencia” debe completarse con los llamados componentes normativos que se describen a continuación.

4.1.1.1 Componentes Normativos

Los componentes normativos son los que nos sirven para poder analizar cada elemento de competencia, encontrado en el Análisis Funcional.

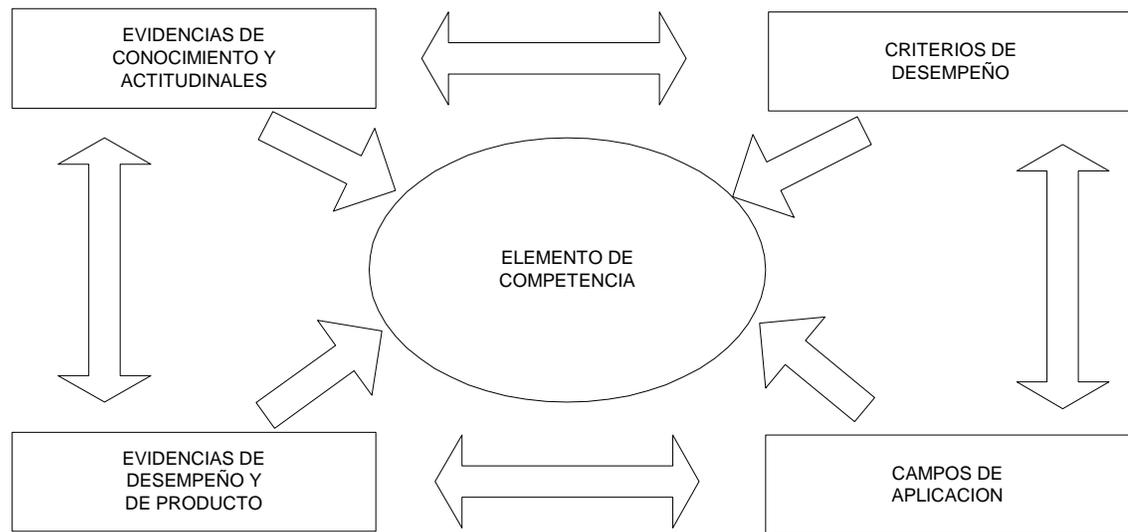
Es decir que cada elemento de competencia del mapa funcional de la cadena de tiendas de calzado debe complementarse con los componentes normativos, como primer paso para formar la estructura de la Normal y por consiguientes poder elaborar los Perfiles laborales del jefe de tienda y el perfil de los vendedores.

Los componentes normativos son los siguientes :

- Criterios de Desempeño
 - Campos de Aplicación
 - Tipos de Evidencias
-
- a) Desempeño
 - b) Producto
 - c) Conocimiento
 - d) Actitudinales

Los componentes normativos y los elementos de competencias se complementan entre si, lo cual se muestra en el siguiente grafico.

Figura 22. El elemento de competencia y los elementos normativos



Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.1 Criterios de Desempeño

Estos son los que determinan lo que es necesario para que el desempeño de una persona sea considerado competente. Tomado en cuenta que los criterios de desempeño intentan expresar un resultado y la calidad de dicho resultado, es importante expresarlo en forma breve, con la siguientes estructura semántica :

Objeto + verbo + condición

El objeto es lo que se debe hacer, el verbo la acción a tomar y la condición es la que determina los elementos críticos de calidad.

Ejemplo de aplicación de “ Criterios de Desempeño” al elemento de competencia “Realizar la venta de los productos de calzado, según procedimientos”:

Función Clave:

“ Mercadear productos de zapatería de acuerdo a las metas”

Sub función:

“Vender productos de zapatería de acuerdo a las metas mensuales”

Elemento de Competencia:

“Realizar la venta de los productos de calzado, según procedimientos.”

Criterio de Desempeño:

1. El cliente es atendido de acuerdo al instructivo.
OBJETO: el cliente
VERBO: es atendido
CONDICION: de acuerdo al instructivo
2. Las técnicas de venta, son aplicadas de acuerdo a procedimientos internos de la empresa.
OBJETO: las técnicas de venta
VERBO: son aplicadas
CONDICION: de acuerdo a procedimientos internos.

4.1.1.1.2. Campos de Aplicación

Este componente describe las condiciones en las que la persona debe demostrar la competencia, convirtiéndose en susceptible a cambio, puesto que las circunstancias de la realización del trabajo puede cambiar constantemente.

El Campo de Aplicación es en el que se establecen las diferentes circunstancias con las que una persona puede encontrarse en el sitio de trabajo. Es decir que define la situación, área donde el trabajo será desarrollado, así como el equipo y materiales a utilizar.

La aplicación de este concepto en nuestro ejemplo es el siguiente:

- **PARA VENDEDOR DE TIENDA**

Función Clave:

“Mercadear productos de zapatería de acuerdo a las metas”

Sub función:

“ Vender Productos de zapatería de acuerdo a las metas mensuales”

Elemento de Competencia:

“Realizar la venta de los productos de calzado según procedimientos.”

Criterio de Desempeño

1.El cliente es atendido de acuerdo al instructivo.

Campo de Aplicación:

Categoría

Tipos de clientes

Clases

Frecuente y ocasional

Criterio de Desempeño

2. Las características de los productos son explicadas de acuerdo a la necesidad del cliente.

Campo de Aplicación:

Categoría: Clases

Tipos de características de los productos: Calzado de piel, sintético.

Criterio de Desempeño

3. Las técnicas de venta, son aplicadas de acuerdo a procedimientos internos de la empresa.

Campo de Aplicación:

Categoría: Clases

Tipos de técnicas: Saludo, abordaje, servicio

- **PARA JEFE TIENDA**

Función Clave:

“ Mercadear productos de zapatería de acuerdo a las metas”

Sub función:

“Vender Productos de zapatería de acuerdo a las metas mensuales”

Elemento de Competencia:

“Procesar cobro de los productos de acuerdo a procedimientos”.

Criterio de Desempeño

1. La factura es elaborada de acuerdo al tipo de producto comprado.

Campo de Aplicación:

Categoría: Clases

Tipos de pago: Efectivo Crédito y Debito

4.1.1.1.3 Tipos de Evidencias

Es el componente de la norma donde se define como se debe probar o mostrar la competencia, lo conforman las evidencias, las cuales se clasifican en cuatro:

1. Evidencias por desempeño:

Se refieren al producto resultante del elemento de competencia, es decir a la prueba inobjetable de que la persona posee la competencia para realizar la actividad referida.

2. Evidencias por producto:

Son las evidencias que detallan los resultados o productos de que la actividad fue realizada.

3. Evidencia de Conocimiento:

Este tipo de evidencias contemplan los requerimientos de conocimiento y de comprensión que la personas deben poseer. Estas evidencias se refieren a las teorías, principios y habilidades cognitivas que una persona posee y que le permiten tener la base para un desempeño eficiente.

4. Evidencias Actitudinales:

Contemplan las actitudes precisas requeridas para desempeñar la competencia referida por el título del elemento.

Siguiendo con nuestro ejemplo tenemos que:

✓ **FUNCIÓN DEL VENDEDOR DE TIENDA:**

Función Clave:

“Mercadear productos de zapatería de acuerdo a las metas”

Sub función:

“Vender productos de zapatería de acuerdo a las metas mensuales”

=>Elemento de Competencia:

“Realizar la venta de los productos de calzado según procedimientos”

1. Evidencia por desempeño: Aprobación del curso de ventas
2. Evidencia por producto: Record de ventas
3. Evidencia por conocimiento: Conocer las técnicas de ventas de la empresa
Conocer las características de los productos de calzado.
4. Evidencias Actitudinales: Trabajo en equipo, responsabilidad, convicción, dinámica, preactiva.

✓ **FUNCIÓN DEL JEFE DE TIENDA**

Función Clave:

“ Mercadear productos de zapatería de acuerdo a las metas”

Sub función:

“Vender productos de zapatería de acuerdo a las metas mensuales”

=>Elemento de Competencia:

“ Procesar cobro de los productos de acuerdo a procedimientos.”

1. Evidencia por desempeño: El cobro exacto
2. Evidencia por producto: Pagos en Efectivo, Crédito, o Debito
3. Evidencia por conocimiento: Conocer los procesos de cobro para tarjetas de crédito y debito.
Conocer las características de los billetes.
4. Evidencias Actitudinales: Responsabilidad, honradez, orden discreción y ética.

A continuación se muestran los formatos de las Normas Técnicas de Competencias Laborales de la cadena de tiendas, desarrollados por el grupo técnico y validados por el Grupo Directivo

Estos formatos corresponden a los ejemplos arriba mencionados, tanto para el jefe de tienda como para el vendedor.

Figura 23. Norma técnica de Competencia laboral

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
EMPRESA: CADENA DE TIENDAS

Elemento de Competencia (Vendedor)
 “Realizar la venta de los productos, según procedimientos.”

Criterio de Desempeño
 El cliente es atendido de acuerdo al instructivo
 Las características de los productos son explicadas de acuerdo a las necesidades del cliente.
 Las técnicas de venta de la empresa son aplicadas a los clientes.

Campo de Aplicación
 Categoría: Tipo de cliente
 Clase:Frecuente y ocasional
 Categoría: Tipos de características de los zapatos
 Clase:Tipo de Piel, Tipos de Suela
 Categoría: Tipos de Técnicas
 Clase:Saludo, Abordaje y servicio

Tipos de Evidencia
 Por Desempeño: Aprobación del curso de ventas
 Por Producto: Record de ventas.
 Por Conocimiento: Conocimiento de las técnicas de ventas de la Empresa y de las características de los productos.
 Actitudinales: Convicción, dinámica, preactiva, trabajo en equipo Responsabilidad.

Verificación y Validación	
Grupo Técnico	Firma:
Fecha	Sello:

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 24. Norma técnica de Competencia laboral

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL EMPRESA: CADENA DE TIENDAS	
Elemento de Competencia (Jefe de Tienda) "Procesar cobro de los productos de acuerdo a procedimientos."	
Criterio de Desempeño La factura es elaborada de acuerdo al tipo de producto comprado. El cobro es procesado de acuerdo al tipo de pago	
Campo de Aplicación Categoría: Tipo de pago Clase: Efectivo, tarjeta de crédito y tarjeta de debito	
Tipos de Evidencia Por Desempeño: El cobro exacto Por Producto: Crédito o Debito según procedimientos de la casa de Crédito o Banco emisor. Efectivo : Moneda nacional. Por Conocimiento: Características de los billetes Actitudinales: Responsabilidad, honradez, orden, discreción y ética.	
Verificación y Validación	
Grupo Técnico	Firma
Fecha	Sello

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.2. Estructura de la Norma

La norma es un instrumento que posibilita la identificación de la competencia laboral requerida para la realización de la actividad determinada por el elemento de competencia.

Una norma expresa mas que el desempeño logrado en la forma de resultados pues permite el reconocimiento de tres formas de expresar la capacidad de una persona.

- La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.
- La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.
- La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que posee.

Existen diversos tipos de norma entre las mas importantes tenemos:

Normas nacionales:

Cuando se elaboran normas validas en el ámbito nacional y que forman parte de un ente normalizador en el país.

Normas de empresa:

Cuando pertenecen internamente a una empresa y se elabora específicamente para ella. Este es nuestro caso, pues las normas que estamos elaborando son validas únicamente para la cadena de tiendas de calzado.

La estructura de la Norma, debe incluir :

- 1) Unidad de Competencia
- 2) Especificación de la calificación.

4.1.1.2.1 Unidad de Competencia

Las unidades de competencias, son el conjunto de los elementos de competencia ya desarrollados que pertenecen al perfil de la norma y cuenta con el siguiente contenido:

1. Código de la unidad: Este código de unidad es el mismo código del mapa funcional, es decir la nomenclatura con la que se identifica.
2. Título de la unidad: Se utiliza el nombre I de la unidad de competencia a analizar.
3. Propósito de la unidad: Es el objetivo que tiene la unidad de competencia dentro de la norma.

4.1.1.2.2. Especificación de la calificación

La estructura de la norma, también contempla la especificación de la calificación de las competencias laborales.

Las competencias laborales se dividen en cinco niveles en su clasificación, los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla IV. Niveles de competencias laborales

NIVEL OPERATIVO	<p>NIVEL 1</p> <p>En este nivel se ubican las personas que requieren constante supervisión y que llevan a cabo actividades poco complejas y rutinarias</p>	<p>OPERARIO NIVEL 1</p> <p>Ayudantes de albañil, de mecánico, panificador artesanal, camarera de pisos,</p>
	<p>NIVEL 2</p> <p>En este nivel la persona realiza actividades poco rutinarias, necesita menos supervisión y sus actividades requieren de análisis en un grado mínimo</p>	<p>OPERARIO NIVEL 2</p> <p>Albañiles, Mecánicos, soldadores, vendedores, cobradores, mensajeros</p>
NIVEL MEDIO	<p>NIVEL 3</p> <p>Las personas calificadas en este nivel tienen la capacidad de dirigir personal</p>	<p>TECNICO MEDIO</p> <p>Técnico en turismo, técnico en operaciones bancarias, Técnico en ventas, técnico en seguros</p>
NIVEL EJECUTIVO	<p>NIVEL 4</p> <p>En este nivel la persona ya puede desempeñar actividades de planificación, supervisión y dirección de personal</p>	<p>PROFESIONAL</p> <p>Ingenieros, Administradores, Pedagogos.</p>
	<p>NIVEL 5</p> <p>Este nivel es el de mayor actividades complejas requiere de un constante análisis por parte del empleado y tiene total autonomía, toma decisiones, planifica, controla y dirige personal</p>	<p>PROFESIONAL ESPECIALIZADO</p> <p>Doctor en Derecho, Cirujano, Mercadólogo</p>

FUENTE: INTECAP, Niveles de competencia Laboral 2003

4.1.2. Elaboración de Matrices

Las matrices son herramientas que nos proporcionan información a partir de los datos obtenidos en la identificación de competencias, el mapa funcional, así como de las normas y estándares ya establecidos.

Registrarán información sobre los perfiles laborales identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para las empresas.

Para nuestra empresa objeto de estudio, el grupo técnico de la Cadena de tiendas desarrollo una matriz funcional y una matriz por perfil laboral, para el puesto de jefe de tienda y vendedor.

4.1.2.1 Matriz Funcional

Esta matriz es la que registra los perfiles laborales identificados, tanto del jefe de tienda y los vendedores, especificando para cada uno de estos perfiles, la clasificación, asignadas a las competencias encontradas.

Para clasificar las competencias específicas encontradas para el jefe de tienda y los vendedores utilizaremos la Tabla de Clasificación de competencias para el medio guatemalteco elaborada por INTECAP.

A continuación se presenta la Matriz funcional del Jefe de Tienda y del Vendedor donde se incluyen las competencias específicas, identificadas en el capítulo anterior, complementándolas con las Competencias Básicas y Genéricas identificadas para el medio guatemalteco por el INTECAP.

Figura 25. Matriz funcional del Jefe de tienda

ELEMENTO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS BASICAS			COMPETENCIAS GENERICAS							COMPETENCIAS ESPECIFICAS										
	DOMINIO DEL LENGUAJE	DOMINIO DE LECTURA	APLICACION DE LA MATEMATICA	TRABAJO EN EQUIPO	PLANEACION	INNOVACION	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRACION	USO DE TECNOLOGIA	CALIDAD	PRODUCTIVIDAD	DESARROLLAR PROMOCIONES	EVALUAR PROMOCIONES	COLOCAR PRODUCTOS	SECCIONAR LA TIENDA	REALIZAR LA VENTA	PROCESAR COBRO DE PRODUCTOS	REALIZAR INSPECCIONES	REALIZAR DEPOSITOS BANCARIOS	REALIZAR REPORTES DE VENTAS	RECEPCION DE MERCADERIA
Jefe tienda	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 26. Matriz funcional del vendedor de tienda.

ELEMENTO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS BASICAS			COMPETENCIAS GENERICAS							COMPETENCIAS ESPECIFICAS								
	DOMINIO DEL LENGUAJE	DOMINIO DE LECTURA	APLICACION DE LA MATEMATICA	TRABAJO EN EQUIPO	PLANEACION	INNOVACION	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRACION	USO DE TECNOLOGIA	CALIDAD	PRODUCTIVIDAD	EJECUTAR PROMOCIONES	SECCIONAR LA TIENDA	REALIZAR LA VENTA	PROCESAR COBROS	REALIZAR LIMPIEZA	RECEPCION DE MERCADERIAS	IDENTIFICACION DE MERCADERIA	ORDENAR MERCADERIA
VENDEDOR	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2

Fuente: Elaboración Propia.

En base a lo anterior podemos indicar que las competencias específicas comunes tanto para el Jefe de Tiendas y los vendedores , identificadas por el grupo técnico son las siguientes:

Función Clave :

- “Mercadear productos de zapatería de acuerdo a las metas”
- Elemento de Competencia:
- “Realizar la venta de los productos de calzado de acuerdo a las técnicas de ventas de la empresa.”
- “Procesar cobro de los productos de acuerdo a procedimientos”

Función Clave:

”Administrar los recursos necesarios de acuerdo a los objetivos planteados”

Elemento de Competencia

- “Realizar rutinas de limpieza de acuerdo a las políticas de la empresa”
- “Recepción de Mercadería según documentos”
- “Ordenar productos según nomenclatura de bodega”

4.1.2.1. Matriz por Perfil Laboral

Esta matriz es la que se identifica las características de cada empleado, la diferencia con la matriz funcional es que esta describe, el nombre de cada trabajador, función dentro de la empresa , sus competencias, su calificación y se complementa con los datos básicos de un “currículo “.

4.1.3. Elaboración de Perfiles

En el proceso de la Elaboración de perfiles laborales por medio de la metodología de Competencias Laborales, se necesita contar con 2 tipos de información:

1. Información Genérica
2. Información Especifica.

1. Información Genérica :

Se refiere a los datos referentes al panorama general de la empresa y el trabajo que desempeñan los empleados en los puestos de trabajo analizados y en nuestro caso el grupo técnico lo obtuvo por medio de :

- Análisis Funcional para Identificación de Competencias.
- Normalización y Estandarización de los Elementos de Competencia.
- Elaboración de Matrices.

3. Información Especifica :

Se refiere a los datos específicos del puesto de trabajo a analizar, así como información sobre las funciones que realiza y su frecuencia, datos personales tales como grado de escolaridad, experiencia, inducción necesaria, los tipos de contactos con los clientes internos y externos, etc.

Estos datos se obtuvieron de la siguiente forma:

- Análisis de las funciones actuales del puesto de trabajo del Jefe de Tienda y Vendedores , Determinado por el grupo técnico de la cadena de tiendas de calzado.
- Diagnostico de conocimiento de la Misión y Objetivos por parte del personal de la Cadena de Tiendas. Información obtenida en el Capitulo 2
- Diagnostico del Sistema de Dotación de la empresa objeto de estudio. Información obtenida en el Capitulo 2

Esta información se utilizara para elaborar los perfiles del Jefe de Tiendas y el Vendedor, tomando en cuenta que el perfil laboral debe cumplir con:

- Identificar a los candidatos adecuados para las vacantes.
- Eliminar requisitos no indispensables
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Conocer con exactitud las funciones laborales del Jefe de Tienda y el Vendedor, para desempeñar eficientemente el trabajo que requiere la empresa.
- Mejorar los procesos y procedimientos de trabajo.

Otros aspectos importantes a tomar en cuenta al describir un perfil laboral, son los siguientes::

a) Tiempo de vigencia:

Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos que cambian las competencias de los empleados.

Por ejemplo la tecnología, nuevas tendencias de calzado, nuevos competidores de cadenas internacionales etc.

b) Estandarización de los perfiles:

Estos no pueden generalizarse para todas las empresas, debido a la idiosincrasia y políticas de las diversas empresas. Por ejemplo las competencias de un jefe de tienda de calzado, no son las mismas para un capitán de meseros.

Los componentes básicos de un perfil laboral por competencias laborales.

1. Perfil del puesto
2. Perfil del candidato

1. Perfil del puesto

Los componentes del perfil del puesto , por competencias laborales para el jefe y el vendedor en la cadena de tiendas de calzado, son los siguientes

- a. Identificación del puesto
- b. Organigrama de la ubicación del puesto
- c. Contenido del puesto: Función Principal y Objetivo del puesto
- d. Competencias del puesto: Básicas, Genéricas y Específicas
- e. Área de Resultados esperados
- f. Responsabilidades: Planeamiento y organización, toma de decisiones, supervisión , relaciones interpersonales y contactos

La descripción grafica del Perfil del puesto de trabajo es el siguiente:

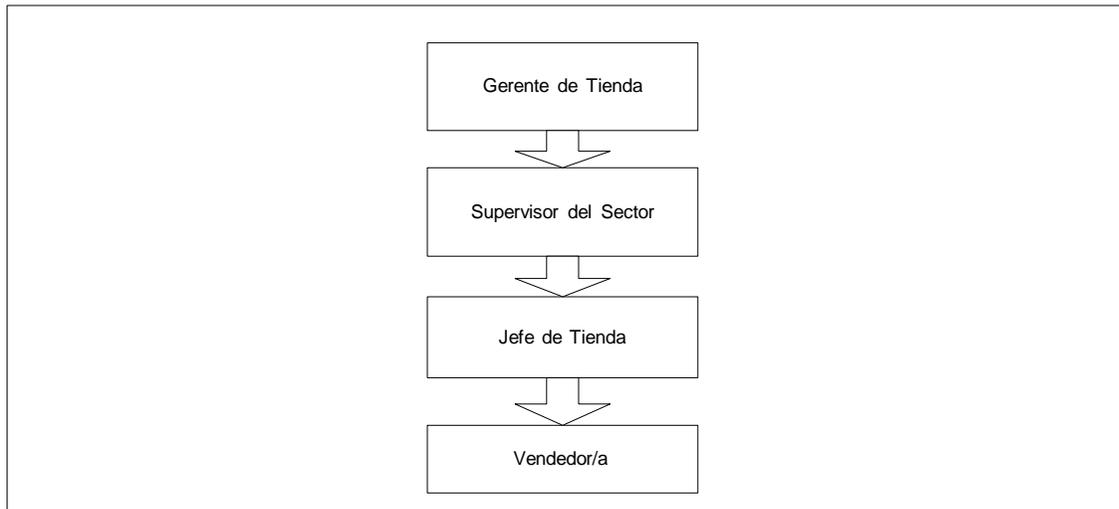
PERFIL LABORAL: JEFE DE TIENDA

A. PERFIL DEL PUESTO

a. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Jefe de Tienda
Area:	Venta al Detalle
Reporta a:	Supervisor de Ventas
Fecha de Elaboracion:	Enero 2006
Departamento:	Recursos Humanos

b. UBICACION DEL PUESTO



c. FUNCIONES DEL PUESTO

1. FUNCIONES PRINCIPALES

- => Mercadear productos de zapateria de acuerdo a las metas de venta
- =>Administrar los recursos necesarios de acuerdo a los objetivos planteados

d. OBJETIVO DEL PUESTO

Vender productos de zapateria de acuerdo a las metas mensuales de ventas.

e. COMPETENCIAS DEL PUESTO

e. COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. COMPETENCIAS GENERICAS

Nivel	Competencia	Conductas observables
3	Trabajo en Equipo	Requieren que el Jefe de tienda sea capaz de manejar adecuadamente sus relaciones interpersonales de acuerdo a las normas de la empresa, expresa la aceptación mutua con sus compañeros de trabajo, compartir logros y necesidades en la consecución de sus objetivos de acuerdo a su planeación.
2	Planeación de Actividades	Requiere que organice sus actividades diarias, semanales y mensuales. Con la finalidad de poder cumplir con los objetivos de sus funciones principales.
3	Innovación	Requieren que el trabajador sea capaz de adaptar la sala de ventas y las vitrinas de acuerdo a la temporada de venta, las cuales son: Temporada Escolar, Verano, Mes de la madre, Mes del Padre, Bono 14, Mes de la Independencia, Temporada de Graduaciones y Temporadas Navideñas
4	Servicio al Cliente	Requieren que el Jefe de tienda sea capaz de seguir los procedimientos administrativos de la empresa, así como tener control y dirección sobre personal a su cargo y de esta forma el aprovechamiento máximo de los recursos para el logro de sus metas.
3	Administración de actividades	Requieren que el trabajador sea capaz de atender, requerimientos de los clientes siguiendo los lineamientos de la organización, Resuelve problemas quejas de clientes, informa y orienta a los clientes y sus compañeros de trabajo.
3	Uso de tecnología	Requieren que el Jefe de tienda sea capaz de utilizar sumadora, fax, Windows y el programa específico de punto de venta.
3	Calidad en el trabajo	Requieren que el Jefe de Tienda, sea capaz de relacionar los valores institucionales con sus valores personales. Pueda cumplir con la misión y objetivo de la empresa, mantener un orden y limpieza en la tienda a su cargo, así como el cumplimiento de las políticas administrativas de la empresa
3	Productividad en el trabajo	Requieren que el Jefe de tienda sea capaz de utilizar sumadora, fax, Windows y el programa específico de punto de venta.

2. COMPETENCIAS BASICAS

Nivel	Competencia	Comportamientos
3	Dominio del lenguaje	Requieren que el Jefe de tienda sea capaz de manejar adecuadamente sus relaciones interpersonales de acuerdo a las normas de la empresa, expresa la aceptación mutua con sus compañeros de trabajo, compartir logros y necesidades en la consecución de sus objetivos de acuerdo a su planeación.
2	Dominio de la lectura	Requiere que el Jefe de Tienda sea capaz de seguir una secuencia numérica, clasifica, ordena, selecciona, codifica e interpreta información matemática básica. Tiene conocimientos básicos de aritmética que le permite manejar y controlar sus funciones labores.
3	Aplicación de la matemática	Requiere que el Jefe de Tienda sea capaz de leer instructivos escritos con lenguaje sencillo, cotidiano y común. Es capaz de extraer el mensaje principal de un texto que pueda ayudarle a realizar su trabajo. Puede leer y reconocer códigos, e instrucciones. Lee e identifica información relacionada con su trabajo.

2. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Nivel	Competencia	Conocimientos, habilidades y/o destrezas.
3	Desarrollar promociones de acuerdo al plan de mercadeo	=> Identificar productos promocionales => Interpretación de información referente a promociones
2	Evaluar las promociones de acuerdo a resultados planeados	=> Habilidad para recolectar información => Conocimientos sobre elaboración de reportes según formatos de empresas
3	Colocar los productos de acuerdo a formatos específicos	=> Conocimientos de folletos internos relacionados con la colocaci[on de productos => Identificar los tipos de formatos aplicados al calzado
3	Seccionar la tienda por genero de calzado	=> Identificar los diversos tipos de calzado => Conocimiento de procedimiento de seccionar tienda según formatos
3	Realizar la venta de los productos de calzado, según procedimientos	=> Conocimientos de los productos => Conocimientos de técnicas de ventas => Habilidad para reconocer las necesidades del cliente
3	Realizar inspecciones de la estructura de la tienda	=> Identificar los diferentes tipos de pago => Conocer los procedimientos de cobros de la lempresa
3	Procesar cobro de los productos de acuerdo a procedimientos	=> Identificar instlaciones de bodega, sala ventas y fachada => Desarrollar agudeza visual para identificar problemas en infraestructura => Habilidad para elaborar reporte según formato
3	Realizar reportes de ventas	=> Conocer los procedimientos de elaboraci[on de reportes de ventas => Identificar los documentos requeridos para elaboraci[on de reportes de ventas
2	Recepción de mercadería según documento de envió	=> Conocer los procedimientos de recepción de mercadería
3	Identificar la mercadería por estilo y precio	=> Conocer los tipos de estilo de calzado => Conocer los precios de los estilos

RESULTADOS ESPERADOS

No.	Funciones	Resultado	Forma de medición
1	Desarrollar promociones de acuerdo al plan de mercadeo	Seguimiento a instrucciones	Revisión de instructivo
2	Evaluar las promociones de acuerdo a resultados	Venta de productos promocionados	Comparativo de resultados versus metas
3	Colocar productos de acuerdo a formatos específicos	Cumplimiento de esquemas específicos	Documento de check list
4	Seccionar la tienda por genero de calzado	Cumplimiento de seccionamiento producto	Medición visual
5	Realizar la venta de los productos de calzado, según procedimientos	Entrega de producto	Factura de venta
6	Procesar cobro de productos	Dinero o documento de crédito	Dinero o documento en caja
7	Realizar inspecciones de la infraestructura de la tienda	Funcionamiento normal de infraestructura	Aplicación de documento revisión
8	Realizar depósitos bancarios según reportes de venta	Cumplimiento de obligaciones	Boleta de depósito bancario
9	Realizar reportes de venta según procedimiento	Cumplimiento de funciones	Reportes en oficinas centrales
10	Recepción de mercadería según documento	Producto completo, según documento	Ingreso de producto a bodega
11	Identificar mercadería por estilo y precio	Producto bien identificado	Etiqueta de venta

VI. RESPONSABILIDAD

1. Planeamiento y organización: Planeamiento estratégico y grado de responsabilidad de este puesto para ñla ejecución de los planes de trabajo

a) Es responsable en cuanto a organización y dirección del personal a su cargo

b) Planea, organiza y coordina las actividades de trabajo relacionadas con limpieza, orden, merchandising y vitrinismo de los productos de calzado

c) Es responsable del cumplimiento de ventas mensuales de la tienda a su cargo

2. Toma de desiciones: Tipo y alcance de las desiciones que debe tomar el ocupante del puesto

=> Decidir que productos necesita para la venta en la diversas temporadas

=> Decide sobre el personal de ventas a su cargo

3. Supervisión: Número de subordinados directos y las características del trabajo de los mismos.

=> Vendedores, la cantidad varía según la tienda

4. Relaciones Interpersonales: Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones que el ocupante debe desarrollar y su finalidad

A quien	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X		
Colegas	X	X		
Vendedores	X		X	X
Clientes	X			X
Proveedores	X	X	X	

6. Contactos

Internos: Contactos que dentro de la empresa deben crearse, desarrollarse y mantenerse para cumplir adecuadamente con los objetivos

Puesto o área	Para qué
Gerente de Ventas de tiendas	Informa sobre resultados de mercado
Supervisor	Informa sobre resultados de mercadeo y Administración
Vendedores	Supervisa sus labores diarias
Ayudantes de bodega	Apoya en el proceso de recepcion de mercadería
Contador	Informa sobre los inventarios de la tienda
Digitador	Informa sobre reportes de ventas
Recursos Humanos	Informa sobre pagos de horas extras y comisiones

Externos: Contactos que fuera de la empresa deben crearse, desarrollarse y mantenerse para cumplir adecuadamente con los objetivos

Contacto	Para qué
Cientes	Ofrecerles productos de calzado
Proveedores	Requerirles productos de calzado.

Otros conocimientos	Mínimo	Deseable
Conocimientos Técnicos (especificar)	Ninguno	
Conocimiento y manejo tecnológico (especificar)	Computadores personales	
Conocimiento y manejo de maquinaria y equipo (especificar)	Sumadora y fax	
Otros (especificar)		

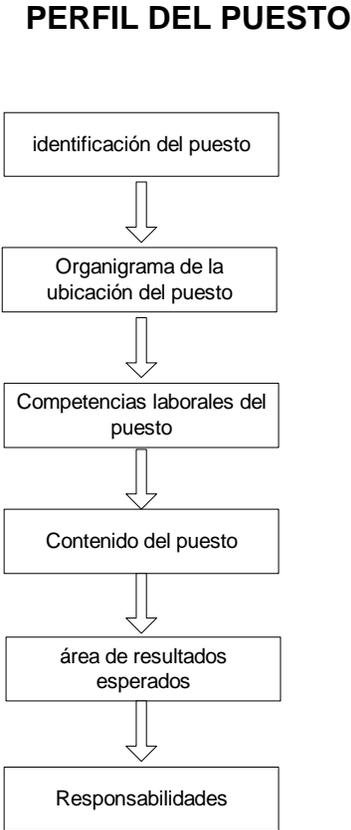
4. Aptitudes y/o habilidades

Verbal	Comunicación clara para vender productos
Numérica	Realizar operaciones aritméticas
Abstracta	No Aplica
Velocidad y exactitud	Servicio al cliente y elaboración de reportes

Firma del Supervisor de tiendas

Firma del Gerente de tiendas

Figura 27. Componentes básicos del perfil del puesto



Fuente: Elaboración Propia.

2. Perfil del candidato

Los componentes del perfil del candidato , por competencias laborales para el jefe y el vendedor en la cadena de tiendas de calzado, son los siguientes

Cualidades Requeridas:

- a. Cualidades personales
- b. Cualidades del puesto
- c. Cualidades académicas
- d. Aptitudes y/o habilidades

PERFIL LABORAL: JEFE DE TIENDA

PERFIL DEL CANDIDATO

I. CUALIDADES REQUERIDAS POR EL TIPO DE FUNCIONES A REALIZAR

1. Cualidades personales

Cualidades	Observaciones
Agudeza Visual	Necesaria para identificar códigos, precios en los etiquetados
Honradez	Fundamental para el manejo de valores
Habilidad Psicomotriz	Buena Coordinación
Buena Salud	Indispensable por el contacto que tiene con el cliente
Proactivo	Capaz de realizar tareas sin supervisión rigurosa
Extrovertido	Habilidad necesaria para vender

2. Requerimientos del puesto

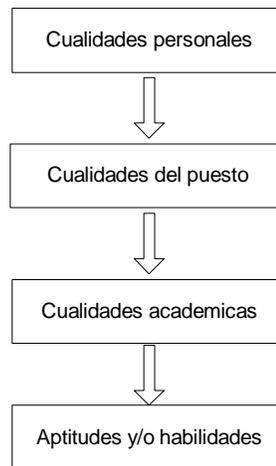
Cualidades	Observaciones
Horario	Lunes a Domingo de 9:00 - 20:00 con una hora de almuerzo y descanso los días jueves.
Experiencia Laboral	Ninguna
Debe poseer vehículo	No
Otros	Disponibilidad de trabajar fin de semana

3. Cualidades académicas

Nivel	Mínimo	Deseable
Primario	X	
Secundario	X	
Diversificado (indicar especialidad)	Diversificado completo cualquier carrera	
Universitario		X

Figura 28. Componentes básicos del perfil del candidato

PERFIL DEL CANDIDATO



Fuente: Elaboración Propia.

1. Perfil laboral del Jefe de Tienda

A continuación desarrollaremos el perfil laboral del Jefe de Tienda:

Componentes del perfil del puesto:

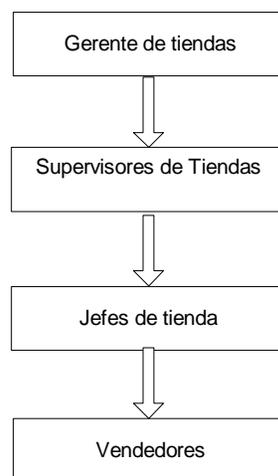
- a. Identificación del puesto : Este encabezado esta formado por los siguientes aspectos:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	Jefe de Tienda
Área:	Ventas al detalle
Reporta a:	Supervisor de Tiendas
Fecha de elaboración:	Marzo 2,006

- b. Organigrama de ubicación del puesto : Es importante que el Jefe de tienda ubique su posición en el organigrama de la cadena de tiendas.

Figura 29. Organigrama de la ubicación del puesto



Fuente: Elaboración Propia

- c. Contenido del puesto, este aspecto comprende la función principal y los objetivos del puesto. El grupo técnico determino dos funciones principales, Mercadear y Administrar

FUNCION PRINCIPAL
Mercadear productos de zapatería de acuerdo a las metas de ventas.
Administrar los recursos necesarios de acuerdo a los objetivos planteados.

- d. Competencias del puesto: En este apartado se indican las competencias básicas, genéricas y específicas, las cuales están plasmadas en la matriz funcional, elaborada por el grupo técnico.

Figura 30. Competencias del puesto (Jefe de tienda)

ELEMENTO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS BASICAS			COMPETENCIAS GENERICAS							COMPETENCIAS ESPECIFICAS											
	DOMINIO DEL LENGUAJE	DOMINIO DE LECTURA	APLICACION DE LA MATEMATICA	TRABAJO EN EQUIPO	PLANEACION	INNOVACION	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRACION	USO DE TECNOLOGIA	CALIDAD	PRODUCTIVIDAD	DESARROLLAR PROMOCIONES	EVALUAR PROMOCIONES	COLOCAR PRODUCTOS	SECCIONAR LA TIENDA	REALIZAR LA VENTA	PROCESAR COBRO DE PRODUCTOS	REALIZAR INSPECCIONES	REALIZAR DEPOSITOS BANCARIOS	REALIZAR REPORTES DE VENTAS	RECEPCION DE MERCADERIA	IDENTIFICAR LA MERCADERIA
Jefe tienda	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3

Fuente: Elaboración Propia.

- e. Área de resultados esperados: Esta fase comprende el análisis de las competencias específicas, las cuales se convierten en las funciones del puesto, abarca también el resultado y la forma de medición de las mismas.

Entre las funciones del puesto de Jefe de ventas, de la cadena de tiendas de calzado tenemos por ejemplo

“ Desarrollar promociones de acuerdo a lo planificado”.

AREA DE RESULTADOS ESPERADOS

Función	Desarrollar promociones de acuerdo a lo planificado.
Resultado:	Cumplimiento de los objetivos de la promoción
Forma de medición	: Reporte

- f. Responsabilidades: En este punto, se indican aspectos tales como el planeamiento, la organización, la toma de decisiones, las personas a su cargo, su relación con otras personas y los contactos internos y externos, ejemplo:

Planeamiento y organización: comprende el planeamiento estratégico del puesto para cumplir con las funciones principales.
Toma de decisiones: Coordina con supervisión según normas de la empresa.
Supervisión: Vendedores de tienda
Relaciones interpersonales: Se relaciona frecuentemente con Supervisor del sector, jefes de otras tiendas, vendedores a su cargo y clientes.
Contactos Internos y Externos necesarios para desarrollar apropiadamente el puesto.

4.1.3.2 Perfil laboral del vendedor de Tienda

A continuación desarrollaremos el perfil laboral del Vendedor de Tienda:

Componentes del perfil del puesto:

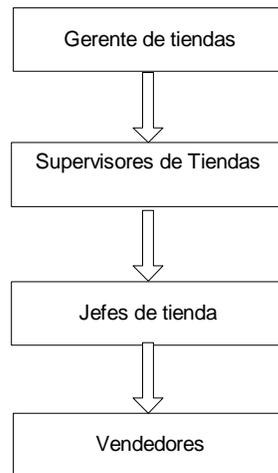
- a. Identificación del puesto : Este encabezado esta formado por los siguientes aspectos:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	Vendedor de Tienda
Área:	Ventas al detalle
Reporta a:	Jefe de Tienda
Fecha de elaboración:	Enero 2006

- b. Organigrama de ubicación del puesto : Es importante que el Vendedor ubique su puesto en el organigrama de la cadena de tiendas.

Figura 31 . Organigrama de la ubicación del puesto (Vendedor)



Fuente: Elaboración Propia.

- c. Contenido del puesto, este aspecto comprende la función principal y los objetivos del puesto para el vendedor de la tienda, los cuales son los siguientes:

FUNCION PRINCIPAL
Mercadear productos de zapatería de acuerdo a las metas de ventas.

- d. Competencias del puesto: En este apartado se indican las competencias básicas, genéricas y específicas, las cuales están plasmadas en la matriz funcional, elaborada por el grupo técnico.

Figura 32. Competencias del puesto vendedor de tienda

ELEMENTO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS BASICAS			COMPETENCIAS GENERICAS							COMPETENCIAS ESPECIFICAS								
	DOMINIO DEL LENGUAJE	DOMINIO DE LECTURA	APLICACION DE LA MATEMATICA	TRABAJO EN EQUIPO	PLANEACION	INNOVACION	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRACION	USO DE TECNOLOGIA	CALIDAD	PRODUCTIVIDAD	EJECUTAR PROMOCIONES	SECCIONAR LA TIENDA	REALIZAR LA VENTA	PROCESAR COBROS	REALIZAR LIMPIEZA	RECEPCION DE MERCADERIAS	IDENTIFICACION DE MERCADERIA	ORDENAR MERCADERIA
VENDEDOR	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2

Fuente: Elaboración Propia.

- e Área de resultados esperados: En esta fase se determina lo que esperamos de las competencias específicas del vendedor y la forma de medición de las mismas.

Entre las funciones del puesto de Vendedor , de la cadena de tiendas de calzado tenemos por ejemplo “ Recepción de Mercadería”.

Tabla 5. Área de resultados esperados.

Función	Recepción de mercadería
Resultado:	Verificación de la totalidad de la recepción
Forma de medición	: Documento de envió

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se presenta el perfil laboral diseñado para el vendedor de la cadena de tiendas.

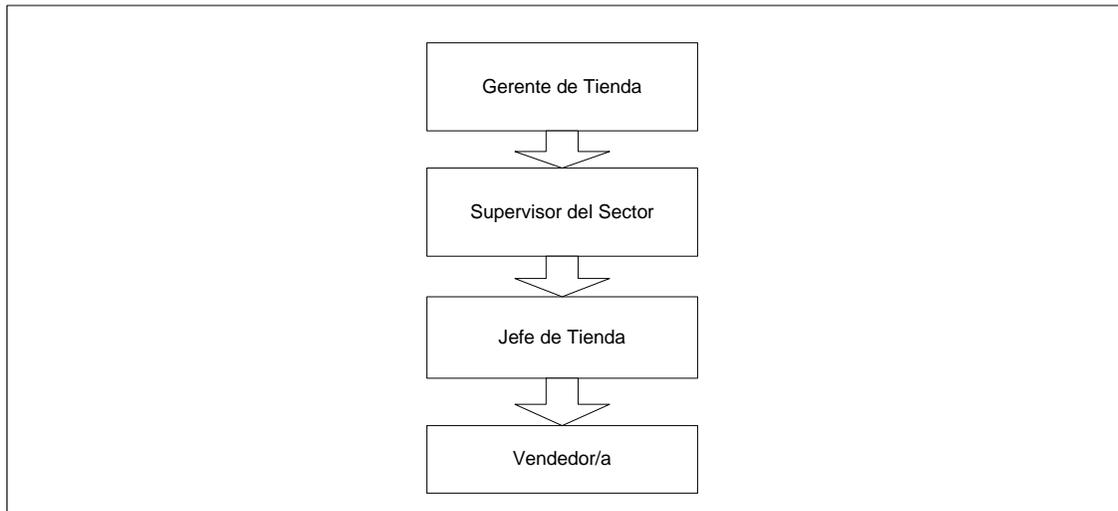
PERFIL LABORAL: VENDEDOR DE TIENDA

A. PERFIL DEL PUESTO

a. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Vendedor de Tienda
Area:	Venta al Detalle
Reporta a:	Jefe de Ventas
Fecha de Elaboracion:	Enero 2006
Departamento:	Recursos Humanos

b. UBICACION DEL PUESTO



c. FUNCIONES DEL PUESTO

1. FUNCIONES PRINCIPALES

- => Mercadear productos de zapateria de acuerdo a las metas de venta
- => Administrar los recursos necesarios de acuerdo a los objetivos planteados

d. OBJETIVO DEL PUESTO

Vender productos de zapateria de acuerdo a las metas mensuales de ventas.

e. COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. COMPETENCIAS GENERICAS

Nivel	Competencia	Conductas observables
2	Trabajo en Equipo	Requieren que el vendedor de tienda sea capaz de manejar adecuadamente sus relaciones interpersonales con sus compañeros y superiores. Se requiere un alto sentido de colaboración y solidaridad con sus compañeros.
2	Planeacion de Actividades	Requiere que coordine con su jefe inmediato sus actividades diarias, semanales y mensuales . Con la finalidad de poder cumplir con los objetivos de sus funciones principales.
2	Innovacion	Requieren que el vendedor sea capaz de proponer criterios para la decoración de las diversas temporadas de ventas.
3	Servicio al Cliente	Requieren que el vendedor sea capaz de atender, requerimientos de los clientes siguiendo los lineamientos de la organización. Resuelve problemas o quejas de clientes, informa y orienta a los clientes y sus compañeros de trabajo.
2	Administracion de actividades	Rquieren que el vendedor sea capaz de seguir los procedimientos administrativos de la empresa, así como tener control sobre la finalización de sus tareas.
2	Uso de tecnologia	Requieren que el vendedor de tienda sea capaz de utilizar sumadora, fax, Windows y el programa específico de punto de venta.
3	Calidad en el trabajo	Requieren que el vendedor de tienda, sea capaz de relacionar los valores institucionales con sus valores personales. Pueda cumplir con la misión y objetivo de la empresa, mantener un orden y limpieza en la tienda asignada para el desarrollo de sus labores.
3	Productividad en el trabajo	Requieren que el vendedor de tienda optimice físicos y monetarios, siguiendo los lineamientos de la empresa.

2. COMPETENCIAS BASICAS

Nivel	Competencia	Comportamientos
3	Dominio del lenguaje	Requieren que el vendedor de tienda, pueda comunicarse y expresarse oralmente con los clientes y superiores para solventar aspectos relacionados con su trabajo. Escucha y comprende instrucciones.
2	Dominio de la lectura	Requiere que el vendedor de tienda sea capaz de leer instructivos escritos con lenguaje sencillo, cotidiano y común. Lee e identifica información relacionada con su trabajo.
3	Aplicación de la matemática	Requiere que el vendedor de tienda sea capaz de seguir una secuencia numérica, clasifica, ordena, selecciona, codifica e interpreta información matemática básica. Tiene conocimientos básico de aritmética.

2. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Nivel	Competencia	Conocimientos, habilidades y/o destrezas.
3	Ejecutar promociones de acuerdo al plan de mercadeo	=> Identificar productos promocionales => Conocer los procedimientos de desarrollo de promociones
2	Seccionar la tienda por genero de calzado	=> Identificar los diversos tipos de calzado => Conocimiento de procedimiento de seccionar tienda según formatos
3	Realizar la venta de los productos de calzado, según procedimientos	=> Conocimientos de los productos => Conocimientos de técnicas de ventas => Habilidad para reconocer las necesidades del cliente
2	Procesar cobro de los productos de acuerdo a procedimientos	=> Identificar instalaciones de bodega, sala ventas y fachada => Desarrollar agudeza visual para identificar problemas en infraestructura => Habilidad para elaborar reporte según formato
3	Realizar las rutinas de limpieza según políticas de la empresa	=> Identificar instalaciones de bodega, sala de ventas y fachada => Conocer el proceso de limpieza de calzado según tipo piel
3	Recepción de mercadería según documento de envió	=> Conocer los procedimientos de recepción de mercadería
2	Identificar la mercadería por estilo y precio	=> Conocer los tipos de estilo de calzado => Conocer los precios de los => Identificar las etiquetas utilizables para colocar precio y estilo
3	Ordenar productos según nomenclatura de bodega	=> Conocer el sistema de ordenamiento de calzado en bodega => Habilidad para colocar productos por estilo color y talla

RESULTADOS ESPERADOS

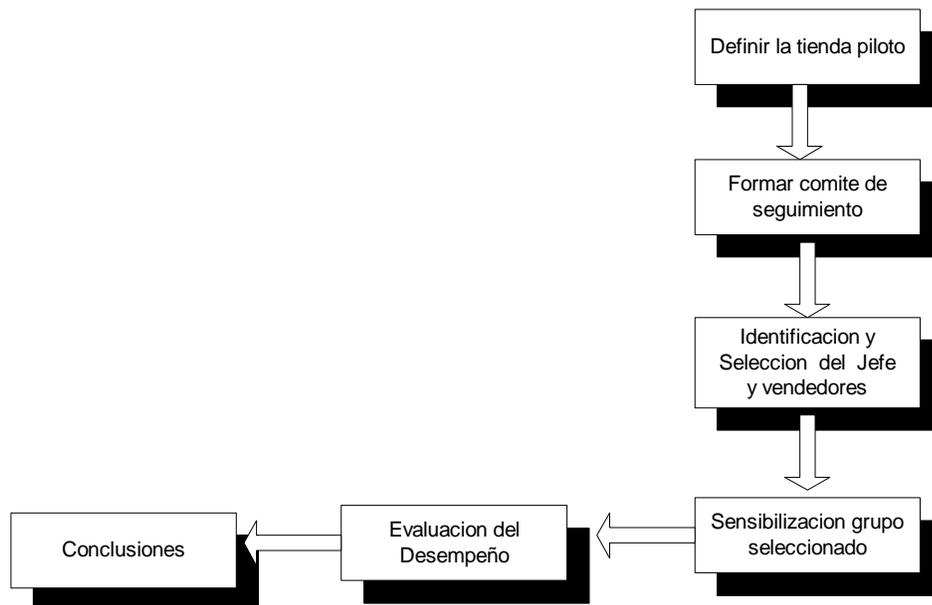
No.	Funciones	Resultado	Forma de medición
1	Ejecutar promociones de acuerdo al plan de mercadeo	Seguimiento a instrucciones	Supervisión del Jefe de Tienda
3	Seccionar la tienda por genero de calzado	Cumplimiento de seccionamiento producto	Medición visual, mezcla de estilo
3	Realizar la venta de los productos de calzado, según procedimientos	Entrega de producto	Factura de venta
4	Procesar cobro de productos	Dinero o documento de crédito	Dinero o documento en caja
5	Realizar rutinas de limpieza según políticas de la empresa	Cumplimiento de funciones	Inspecciones visual
6	Recepción de mercadería según documento	Producto completo, según documento	Ingreso de producto a bodega
7	Identificar mercadería por estilo y precio	Producto bien identificado	Etiqueta de venta
8	Ordenar productos según nomenclatura de bodega	Producto clasificado y ordenado	Correlatividad de la etiqueta con código y precio

4.2. Plan Piloto de Implementación en una Tienda

En esta fase se presenta una guía de implementación para que la Gerencia General, tome la decisión a corto plazo, de aplicar en una tienda piloto los perfiles laborales por competencias , para el Jefe de la Tienda y el Vendedor y de esta forma poder encontrar una solución a sus problemas de competitividad en el campo del Recurso Humano.

La metodología sugerida para la implementación de los perfiles laborales por competencias en una tienda piloto de la cadena son los siguientes:

Figura 33. Plan piloto de implementación de perfiles laborales por Competencias, en la cadena, de tiendas de calzado



Fuente: Elaboración Propia.

4.2.1. Identificación de los candidatos, basado en el Nuevo Perfil

En esta fase contempla identificar a los potenciales candidatos, para ocupar los puestos de jefe y vendedor de tienda, basados en los perfiles laborales por competencias, vigentes y autorizados para la cadena de tiendas.

Este proceso debe orientarse hacia la atracción de personal competente, se sugiere reclutar personal que actualmente trabaja en la cadena de tiendas, esto con la finalidad de acortar tiempos de inducción y capacitación de aspectos propiamente de la cadena y centrarse en aspectos referentes a las competencias laborales.

Previo a la identificación de los candidatos, basados en el nuevo perfil laboral por competencias, se debe :

Definir la tienda piloto y formar el comité de seguimiento.

La definición de la tienda piloto, debe basarse en una tienda cercana a las oficinas centrales, para poder monitorear su funcionamiento constantemente y que haya sido remodelada con la nueva imagen de la empresa, puesto que la política actual de la cadena de tiendas es remodelar todas sus tiendas.

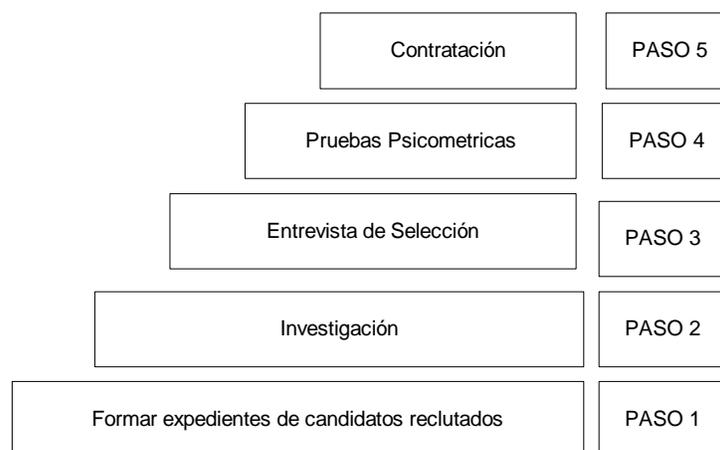
El comité de seguimiento debe ser el grupo técnico, quien fue el que realizo el trabajo de campo, para desarrollar los perfiles laborales para los puestos del Jefe de tienda y del vendedor.

4.2.2. Selección de los candidatos, basado en el Nuevo Perfil

La selección de los candidatos se debe realizar de acuerdo al perfil laboral por competencias. En esta fase se seleccionan a los candidatos idóneos, reclutados internamente, es decir personal que actualmente labora en la cadena de tiendas.

En esta etapa deben realizarse los siguientes pasos:

Figura 34. Pasos del proceso de selección de personal en tienda piloto



Fuente: Elaboración Propia.

En el Paso 1, nos enfocaremos a elegir los expedientes de los candidatos, basados en los perfiles laborales, elegiremos los que mejor cumplen con las competencias laborales. Recordando que elegiremos entre el personal que actualmente labora en la cadena de tiendas.

Paso 2 , Investigación: Procederemos a investigar a los candidatos, nos enfocaremos principalmente en investigar, aspectos como distancia y transporte nocturno entre la Tienda piloto y la residencia de los candidatos, así como tiempo de laborar en la empresa, relaciones humanas y su record de ventas. La idea es elegir gente con potencial.

Paso 3, Entrevista de Selección: En este paso entrevistaremos a los candidatos para la tienda piloto, les informaremos brevemente del plan y las expectativas que tenemos sobre ellos.

Paso 4, Pruebas Psicometricas: Esta fase es importante, puesto que actualmente no se aplica en el reclutamiento del personal de la cadena de tiendas y en nuestro nuevo perfil, se solicita que se apliquen dichas pruebas para conocer aspectos psicológicos, personales etc.

Paso 5. Contratación: En este ultimo paso, se contrata al personal para la tienda piloto, se confirman 2 vendedores y un Jefe. Se les explican sus nuevas condiciones laborales y las expectativas generadas por la empresa para el proyecto de competencias laborales.

4.2.3 Sensibilización del personal seleccionado

Esta fase contempla, concientizar al personal seleccionado, en las actividades a desarrollar en la tienda piloto, y reforzar las competencias laborales básicas, genéricas y específicas tanto del Jefe y vendedor.

Estas competencias deben evaluarse en cada persona seleccionada, para poder identificar sus debilidades y fortalecerlas con la capacitación específica. Y de esta forma iniciar el plan piloto de implementación, con personal altamente calificado.

Las competencias laborales para el jefe de tienda son las siguientes:

Figura 35. Competencias laborales para el jefe de tienda

COMPETENCIAS BASICAS	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
DOMINIO DEL LENGUAJE DOMINIO DE LECTURA APLICACION DE LA MATEMATICA	TRABAJO EN EQUIPO PLANEACION INNOVACION SERVICIO AL CLIENTE ADMINISTRACION USO DE TECNOLOGIA CALIDAD PRODUCTIVIDAD	DESARROLLAR PROMOCIONES EVALUAR PROMOCIONES COLOCAR PRODUCTOS SECCIONAR LA TIENDA REALIZAR LA VENTA PROCESAR COBRO DE PRODUCTOS REALIZAR INSPECCIONES REALIZAR DEPOSITOS BANCARIOS REALIZAR REPORTES DE VENTAS RECEPCION DE MERCADERIA IDENTIFICAR LA MERCADERIA

Fuente: Elaboración Propia

Las competencias laborales para el vendedor de tienda son las siguientes:

Figura 36. Competencias laborales para el vendedor

COMPETENCIAS BASICAS	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
DOMINIO DEL LENGUAJE DOMINIO DE LECTURA APLICACION DE LA MATEMATICA	TRABAJO EN EQUIPO PLANEACION INNOVACION SERVICIO AL CLIENTE ADMINISTRACION USO DE TECNOLOGIA CALIDAD PRODUCTIVIDAD	SECCIONAR LA TIENDA REALIZAR LA VENTA EJECUTAR PROMOCIONES PROCESAR COBROS REALIZAR LA LIMPIEZA RECEPCION DE MERCADERIAS IDENTIFICACION DE MERCADERIA ORDENAR MERCADERIA

Fuente: Elaboración Propia

El enfoque de competencias laborales nos indica que mientras menor es el ajuste de las competencias de la persona, con las competencias requeridas por el puesto, mayor será el desempeño y la satisfacción laboral.

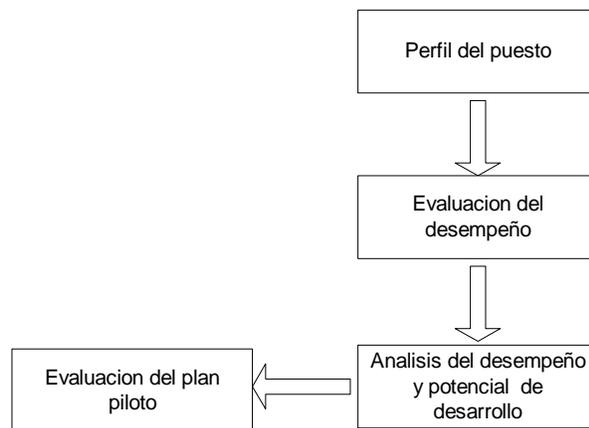
4.2.4 Evaluación del Desempeño

Esta fase es muy importante, puesto que la evaluación del desempeño nos proporcionara información valiosa que nos permita retroalimentarnos y tomar decisiones.

Nos proporcionara parámetros para medir el rendimiento del personal seleccionado y de esta forma evaluar como esta funcionando nuestro plan piloto de implementación.

El proceso de evaluación del Desempeño por competencias laborales es el siguiente:

Figura 37. Evaluación del desempeño por competencias



Fuente: Elaboración Propia.

Perfil del puesto: La evaluación del desempeño para el personal de la tienda piloto, debe estar basada en el perfil por competencias laborales del Jefe y del Vendedor, pues de esta manera se podrá definir si la persona está desempeñando bien o mal su trabajo en relación al perfil.

Evaluación del desempeño: Independientemente del método de evaluación del desempeño que utilicemos, necesitamos una herramienta que nos ayude medir el rendimiento global del personal de la tienda piloto y por consiguiente adecuar a la persona a la posición seleccionada.

Análisis del desempeño y potencial de desarrollo: Al analizar la información obtenida por medio de la Evaluación del desempeño del personal de la tienda piloto, podremos obtener datos que nos permitan determinar el

potencial de nuestro personal, a conocer las necesidades de capacitación, evaluar políticas de compensación salarial, despidos o traslados del personal seleccionado para el plan piloto.

Evaluación del plan piloto: Esta fase se puede llevar a cabo con la información obtenida por la Evaluación del desempeño del personal seleccionado para la tienda piloto, los reportes de visitas a tienda por los supervisores, así como los análisis comparativos de ventas durante el periodo de implementación y las encuestas de servicio al cliente.

4.2.4.1 Evaluación de 360 grados.

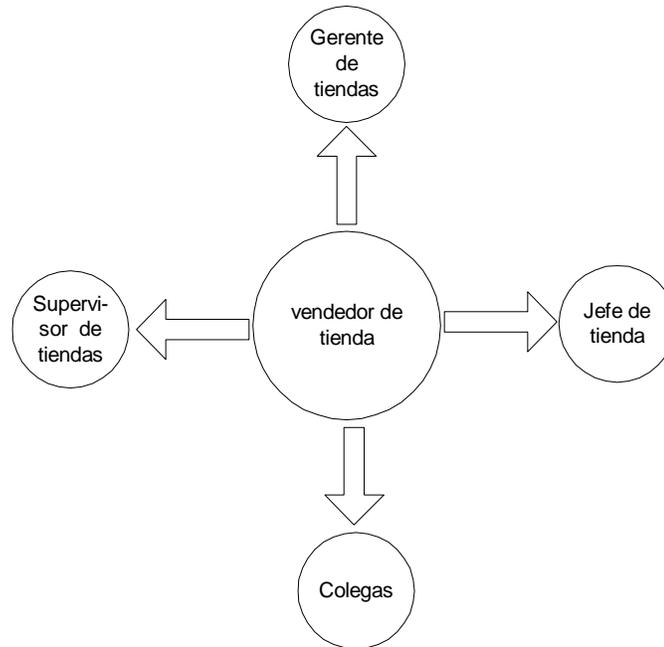
El método de evaluación de 360 grados, es frecuentemente utilizado en la metodología de las competencias laborales y consiste en evaluar a cada persona por las personas de su entorno, esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.

Del perfil laboral por competencias para el Vendedor de tienda, en la Sección VI. Responsabilidades, inciso 4. Relaciones interpersonales, obtenemos la siguiente información:

El vendedor de tienda mantiene relaciones interpersonales con :
Superiores : Gerente de tiendas , supervisor y el jefe de tienda
Colegas: Vendedores de la misma tienda
Proveedores

La figura grafica de la Evaluación de 360 grados para el vendedor es la siguiente:

Figura 38. Evaluación de 360 grados para el vendedor



Fuente: Elaboración Propia

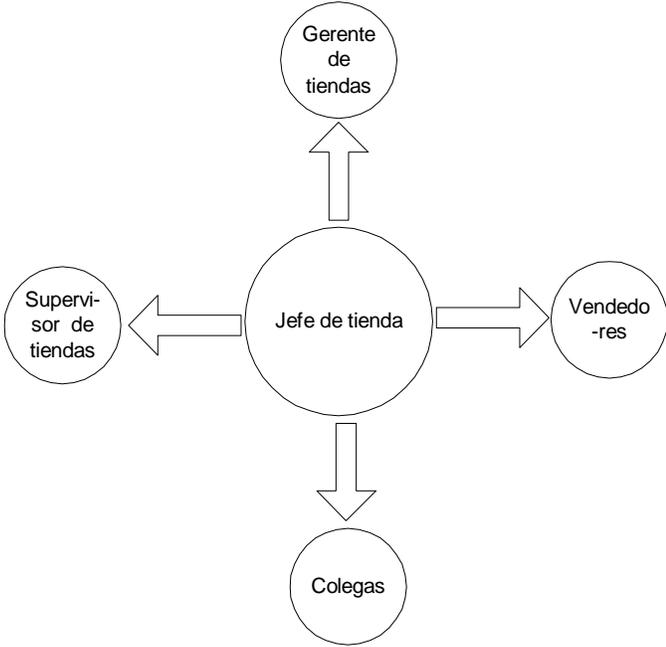
Del perfil laboral por competencias para el Jefe de tienda, en la Sección VI. Responsabilidades, inciso 4. Relaciones Interpersonales, obtenemos la siguiente información.

El Jefe de Tienda, tiene interrelación con:

1. Superiores: Gerente de tiendas, supervisor
2. Vendedores de la tienda a su cargo
3. Colegas

La figura gráfica de la Evaluación de 360 grados para el jefe de la tienda piloto es la siguiente:

Figura 39. Evaluación de 360 grados para el jefe de tienda.



Fuente: Elaboración Propia

5. PLAN DE SEGUIMIENTO DEL NUEVO PERFIL LABORAL

A continuación detallaremos un plan de seguimiento a los perfiles laborales por competencias, del jefe de tienda y los vendedores.

5.1 Plan de Seguimiento Del Nuevo Perfil Laboral

El objetivo de este capítulo es, proporcionarle a la Gerencia una herramienta sencilla pero eficaz que le permita proporcionar o dotar de personal competente a la cadena de tiendas

Esta actividad parte del nuevo perfil laboral por competencias, pues de allí obtendremos toda la información necesaria para reclutar, seleccionar, contratar e inducir al Jefe de Tienda y a los vendedores. Pues el éxito de una empresa esta en la contratación acertada del personal requerido.

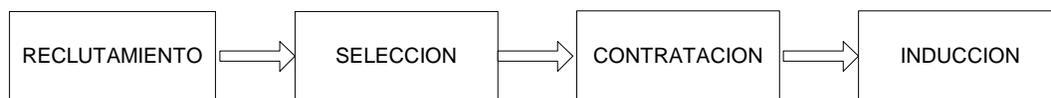
5.1.1. Nuevo proceso de Dotación

El nuevo proceso de dotación por competencias laborales implica cuatro pasos importantes, los cuales son:

- a. Reclutamiento
- b. Selección
- c. Contratación
- d. Inducción

Estos pasos se visualizan en el esquema siguiente:

Figura 40. Proceso de dotación del personal, del nuevo perfil laboral



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detalla cada uno de estos pasos.

5.1.1.1. Reclutamiento

Analizando los nuevos perfiles laborales por competencias, determinaremos los requisitos necesarios para reclutar personal para los puestos de Jefe de Tienda y Vendedor.

El reclutamiento es el proceso diseñado para atraer, convocar, e identificar candidatos potenciales que estén calificados para ocupar los cargos requeridos en la cadena de tiendas.

Las fuentes de reclutamiento se dividen en internas y externas.

1. Fuentes de reclutamiento internas: Este consiste en el mercado de recursos humanos interno, es decir candidatos que se encuentran trabajando en la cadena de tiendas y que cumplen con las competencias requeridas, para ocupar el cargo que se esta requiriendo.

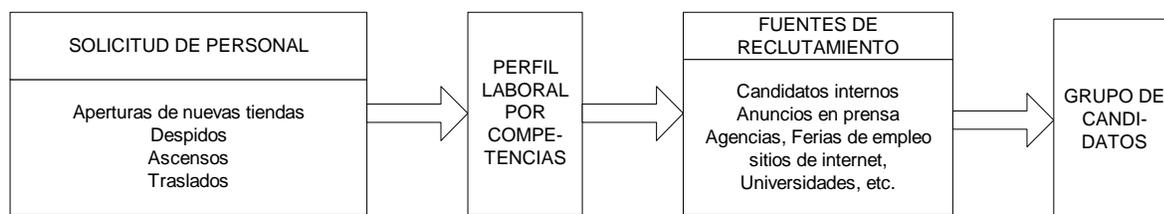
Por ejemplo, pudieran existir vendedores de tienda, que cumplan con las competencias requeridas para Jefe de tienda.

2. Fuentes de reclutamiento externas: Este dependerá del presupuesto que se tenga disponible, las principales fuentes de reclutamiento externas son:

- a. Anuncios en la prensa
- b. Agencias de Recursos Humanos
- c. Feria del Empleo
- d. Ministerio de trabajo
- e. Sitios en Internet
- f. Universidades
- g. Asociaciones profesionales

A continuación se presenta el proceso de reclutamiento para la cadena de tiendas :

Figura 41. Nuevo proceso de reclutamiento en la cadena de tiendas



Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de reclutamiento culmina con identificar a los candidatos potenciales, para los puestos de Jefe de Tienda y Vendedores.

- **Reclutamiento del Jefe de Tienda**

En base al perfil laboral por competencias, obtenemos la información necesaria para reclutar al jefe de tienda, la cual la enfocaremos en :

- a. Perfil del Candidato
- b. Perfil del Puesto

- a. Perfil del candidato: En el se detallan las cualidades necesarias personales y académicas para identificar candidatos potenciales para el puesto de Jefe de Tienda.

Figura 42. Perfil del candidato a jefe de tienda

PERFIL DEL CANDIDATO JEFE DE TIENDA		
CUALIDADES PERSONALES	REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	CUALIDADES ACADEMICAS
Agudeza visual, Honestad, Proactivo Extrovertido, con buena salud.	Disponibilidad de horario Disponibilidad de trabajar fin de semana Vehículo deseable Experiencia laboral necesaria.	Graduado de Educación Media, mínimo Conocimientos de Windows, deseable

Fuente: Elaboración Propia.

- b. Perfil del puesto: Aquí se detallan las funciones del puesto, los objetivos y principalmente las competencias laborales requeridas para el puesto de Jefe de tienda.

Figura 43. Perfil del puesto de jefe de tienda

PERFIL DEL PUESTO JEFE DE TIENDA		
IDENTIFICACION DEL PUESTO	FUNCIONES DEL PUESTO	OBJETIVOS DEL PUESTO
Jefe de tienda Ventas al detalle	Mercadear productos de zapateria Administrar los recursos	Vender productos de zapateria de acuerdo a las metas mensuales de ventas
COMPETENCIAS DEL PUESTO		
Capacidad para trabajar en equipo Organizado, Innovador Buena orientacion de Servicio al cliente Habilidad para administrar y mercadear Poseer buenas relaciones interpersonales Capacidad para interpretar manuales Experiencia en ventas al detalle Acostumbrado a trabajr por objetivos		

Fuente: Elaboración Propia

- **Reclutamiento del Vendedor de Tienda**

Basándonos también en el perfil laboral por competencias desarrollado, para el vendedor de tienda, obtendremos la información necesaria para:

- Perfil del Candidato (vendedor)
- Perfil del Puesto (vendedor)

a. Perfil del Candidato: Nos proporciona información sobre cualidades, conocimientos y aptitudes requeridos para la plaza de vendedor de sala de ventas.

Figura 44. Perfil del candidato a vendedor de tienda.

PERFIL DEL CANDIDATO VENDEDOR		
CUALIDADES PERSONALES	REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	CUALIDADES ACADEMICAS
Agudeza visual, Honradez, Proactivo Extrovertido, con buena salud.	Disponibilidad de horario Disponibilidad de trabajar fin de semana Experiencia laboral deseable	Graduado de Educacion Media, minimo Conocimientos de Windows, deseable

Fuente: Elaboración Propia.

- c. Perfil del puesto: Se describen información sobre las funciones del puesto, los objetivos y competencias laborales requeridas para el puesto de vendedor.

Figura 45. Perfil del puesto del vendedor

PERFIL DEL PUESTO VENDEDOR		
IDENTIFICACION DEL PUESTO	FUNCIONES DEL PUESTO	OBJETIVOS DEL PUESTO
Vendedor de tienda Ventas al detalle	Mercadear productos de zapateria Administrar los recursos	Vender productos de zapateria de acuerdo a las metas mensuales de ventas
COMPETENCIAS DEL PUESTO		
Capacidad para trabajar en equipo Organizado Buena orientacion de Servicio al cliente Habilidad para las ventas Poseer buenas relaciones interpersonales Capacidad para seguir instrucciones Dispuesto a trabajr por objetivos		

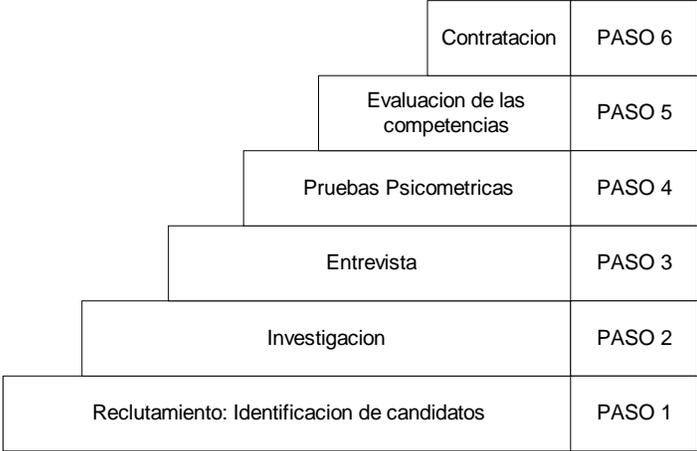
Fuente: Elaboración Propia.

5.1.1.2. Selección

El proceso de selección es la actividad en donde se clasifican y escogen a aquellos candidatos que posean las competencias solicitadas en el perfil por competencias, para ocupar los cargos de Jefe de Tienda y vendedor.

El objetivo principal de este proceso es elegir al candidato idóneo, en esta etapa los pasos a seguir son los siguientes:

Figura 46. Proceso de selección por competencias laborales en la cadena de tiendas



Fuente: Elaboración Propia

Este esquema de selección, se explica a continuación:

Paso 1: El proceso de reclutamiento, culmina proporcionándonos expedientes de potenciales candidatos, según los requerimientos del perfil laboral por competencias para el Jefe de Tienda y el vendedor.

Paso 2: Realizaremos el proceso de investigación de los potenciales candidatos, verificando sus referencias laborales principalmente.

Paso 3: En este paso, conoceremos personalmente al potencial candidato y realizaremos la entrevista donde se busca analizar los comportamientos del entrevistado.

Paso 4: Las pruebas psicométricas nos permitirán conocer el desarrollo mental, las aptitudes, los conocimientos y competencias de los candidatos potenciales.

Paso 5: Este paso es muy importante, puesto que el entrevistador evaluará las competencias de los potenciales candidatos a Jefe de Tienda o Vendedor contra los requisitos necesarios. Esta información la obtendremos de los resultados de las pruebas psicométricas y la entrevista.

Paso 6: Contratación, esta es la fase final del proceso de selección de personal, culmina con tomar la decisión de contratar a los candidatos idóneos.

- **Selección del Jefe de Tienda**

Para tomar la decisión final de la contratación del Jefe de tienda, debemos utilizar el siguiente formulario de análisis de competencias, determinadas por el perfil laboral.

Figura 47. Formulario de calificación de competencias del jefe de tienda

NOMBRE _____ PUESTO _____ FECHA _____ CALIFICACION _____ CUMPLE CALIFICACION _____ NO CUMPLE			RESPONSABLE----- ----- ----- CONCLUSIONES _____ _____
COMPETENCIAS BASICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIOS
Dominio del lenguaje			
Dominio de la lectura			
Aplicacion de la matematica			
COMPETENCIAS GENERICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIOS
Trabajo en equipo			
Planeacion de Actividades			
Innovacion			
Servicio al cliente			
Administracion de actividades			
Uso de tecnologia			
Calidad en el trabajo			
Productividad en el trabajo			

Fuente: Elaboración Propia.

- **Selección del Vendedor de Tienda**

Para tomar la decisión final de la contratación del vendedor de tienda, debemos utilizar el siguiente formulario de análisis de competencias, determinadas en el perfil laboral.

Figura 48. Formularios de Calificación de Competencias , vendedor

NOMBRE _____		RESPONSABLE----- ----- -----	
PUESTO _____ FECHA _____		CONCLUSIONES ----- -----	
CALIFICACION _____ CUMPLE			
CALIFICACION _____ NO CUMPLE			
COMPETENCIAS BASICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIOS
Dominio del lenguaje			
Dominio de la lectura			
Aplicacion de la matematica			
COMPETENCIAS GENERICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIOS
Trabajo en equipo			
Planeacion de Actividades			
Servicio al cliente			
Uso de tecnologia, deseable			
Administracion de actividades dedeable			

Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.3 Contratación

Una vez seguido todos los pasos del proceso de selección especialmente el paso de evaluación de las competencias, procederemos a contratar a los candidatos idóneos para las posiciones requeridas, la contratación se fundamentara en lo que estipula el código de trabajo guatemalteco decreto 1441 entre los aspectos principales tenemos :

- a. Pago de Sueldo mínimo : El sueldo mínimo vigente a partir del 1 de Enero del 2,006 es de Q 43.64 diarios.
- b. Bonificación de ley: Decreto 37-2001 Q 8.33 diarios.
- c. Jornada trabajo: Diurna normal semanal de cuarenta y cuatro horas .
- d. Prestaciones de ley : Descanso semanal, Aguinaldo, Vacaciones, Bono 14.

También se contempla, pagar comisiones sobre ventas y premios sobre metas de ventas alcanzadas. El proceso de contratación es formalizado, con la firma de un contrato de trabajo, aprobado por el Ministerio de trabajo.

- **Contratación del Jefe de Tienda**

A continuación se presenta la ficha de contratación del jefe de tienda de la cadena:

Figura 49. Ficha de contratación del jefe de tienda

FICHA DE CONTRATACION	
NOMBRE _____	FECHA INGRESO _____
PUESTO _____	AREA _____
CONDICIONES LABORALES	
SUELDO _____	JORNADA DE TRABAJO _____
TIENDA ASIGNADA _____	DIRECCION _____
% COMISION SOBRE VENTAS _____	PREMIOS S/METAS ALCANZADAS _____
OBSERVACIONES:	
(f) ----- Responsable contratacion	fecha aceptacion _____

Fuente: Elaboración Propia.

- **Contratación del Vendedor de Tienda**

Para la contratación del vendedor también debemos basarnos en lo que regula el Código de trabajo guatemalteco, decreto 1441.

Por políticas de la empresa, las condiciones laborales del vendedor son diferentes a las del jefe de tienda, en el rubro de comisiones y premios, en ambos casos los porcentajes son menores.

Figura 50. Ficha de contratación del vendedor de tienda.

FICHA DE CONTRATACION	
NOMBRE _____ FECHA INGRESO _____	
PUESTO _____ AREA _____	
CONDICIONES LABORALES	
SUELDO _____	JORNADA DE TRABAJO _____
TIENDA ASIGNADA _____	DIRECCION _____
% COMISION SOBRE VENTAS _____	PREMIOS S/METAS ALCANZADAS _____
OBSERVACIONES:	
(f) _____ Responsable contratacion	fecha aceptacion _____

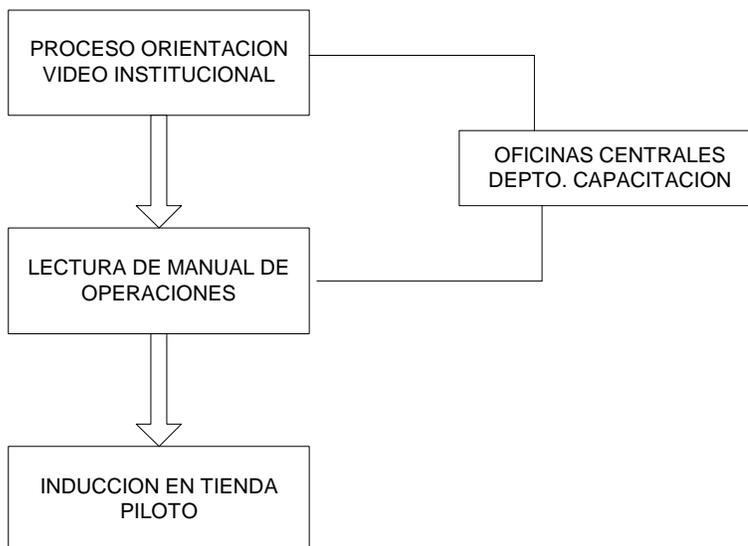
Fuente: Elaboración Propia.

5.1.1.4 Inducción

Esta es la ultima etapa en el proceso para dotar de personal a la cadena de tiendas. A través del proceso de Inducción, haremos que el nuevo jefe de tienda o vendedor se identifique con la empresa.

En este proceso se siguen los siguientes pasos:

Figura 51. Esquema de inducción en la cadena de tiendas



Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de orientación: Se lleva a cabo en las Oficinas Centrales, donde se presenta un Video institucional, que orienta al nuevo empleado en aspectos tales como: ¿ Quienes somos? , ¿ A que nos dedicamos? , se explica la misión, visión, políticas , prestaciones , organigramas de la empresa, reglamento interno etc.

En el departamento de Capacitación: El nuevo empleado deberá leer los manuales de operaciones del Jefe de Tienda o del Vendedor, según sea el caso.

Y finalmente la Inducción en la Tienda piloto, donde se hace énfasis en las funciones administrativas y operativas.

- **Inducción del Jefe de Tienda**

A continuación se presenta una guía de inducción para un jefe de tienda, para un periodo de 3 semanas.

Figura 52. Guía de inducción, jefe de tienda

GUIA DE INDUCCION PARA UN JEFE DE TIENDA	
PRIMERA SEMANA	
LUGAR : OFICINAS CENTRALES	
ACTIVIDADES PRINCIPALES: Presentacion video institucional, Presentacion de la Mision, Vision, Recorridos de las instalaciones y presentacion de los ejecutivos de la empresa. Reglamento interno, politicas de la empres, derechos y obligaciones de los trabajadores de la cadena de tiendas.	
LUGAR : FABRICA DE CALZADO	
ACTIVIDADES PRINCIPALES: Visita a la Fabrica, con el objeto de observar el proceso de fabricacion, los materiales utilizados en dicho proceso, Tipos de suelas, y pieles de los productos de venta en las tiendas.	
LUGAR : OFICINAS CENTRALES	
ACTIVIDADES PRINCIPALES: Lectura de Manual operativo del Jefe de Tiendas	
LUGAR : OFICINAS CENTRALES	
ACTIVIDADES PRINCIPALES: Induccion al sistema operativo de punto de venta.	
SEGUNDA Y TERCERA SEMANA	
LUGAR : TIENDA- ESCUELA	
ACTIVIDADES PRINCIPALES: Presentacion de personal de Tienda-escuela y supervisor de tienda, recorrido por las instalaciones, recordatorio de las politicas y reglamento interno de la empresa.	
LUGAR: TIENDA- ESCUELA ACTIVIDADES PRINCIPALES FUNCION ADMINISTRATIVA	LUGAR: TIENDA- ESCUELA ACTIVIDADES PRINCIPALES FUNCION OPERATIVA
Procedimiento de Apertura y Cierre de tienda Manejo de Fondos : Cobro a clientes Efectivo y tarjeta de credito Caja Chica: Gastos autorizados y procedimiento de liquidacion Depositos Bancarios, listado de bancos autorizados para realizar depositos Pedido de Suministros. Procedimiento de requerimiento de suministros Reportes: Diario de ventas manual Ingreso de facturas al sistema Envio y recepcion de informacion via internet Uso de reportes, Pareto, Inventarios, Maximos y Minimos Mercancia. Procedimiento de recepcion de producto	AREA DE VITRINAS: Mantenimiento, limpieza, colocacion producto rotulacion de precios, exhibicion de productos Uso de esquemas para colocar zapatos. AREA DE SALA DE VENTAS: Imagen, limpieza de producto, limpieza de exhibidores, limpieza piso, vidrios, espejos etc. uso de esquemas, seccionar tienda por generos. SERVICIO AL CLIENTE: Asesoria, bienvenida, presentacion del producto, cierre de venta, empaque, despedida OTROS Reclamos, descuentos, devoluciones etc.

Fuente: Elaboración Propia

- **Inducción del Vendedor de Tienda**

El periodo de inducción para el vendedor de tienda, es de 2 semanas, una semana en las Oficinas centrales y otra en Tienda- piloto, a continuación se presenta la guía de inducción para el vendedor de tienda.

Figura 53. Guía de inducción , vendedor de tienda.

GUIA DE INDUCCION VENDEDOR	
PRIMERA SEMANA	
LUGAR : OFICINAS CENTRALES	
ACTIVIDADES PRINCIPALES: Presentacion video institucional, Presentacion de la Mision, Vision, Recorridos de las instalaciones y presentacion de los ejecutivos de la empresa. Reglamento interno, politicas de la empres, derechos y obligaciones de los trabajadores de la cadena de tiendas.	
LUGAR : FABRICA DE CALZADO	
ACTIVIDADES PRINCIPALES: Visita a la Fabrica, con el objeto de observar el proceso de fabricacion, los materiales utilizados en dicho proceso, Tipos de suelas, y pieles de los productos de venta en las tiendas.	
LUGAR : OFICINAS CENTRALES	
ACTIVIDADES PRINCIPALES: Lectura de Manual operativo del Vendedor de tienda	
SEGUNDA SEMANA	
LUGAR : TIENDA- ESCUELA	
ACTIVIDADES PRINCIPALES: Presentacion de personal de Tienda-escuela y supervisor de tienda, recorrido por las instalaciones, recordatorio de las politicas y reglamento interno de la empresa.	
LUGAR: TIENDA- ESCUELA ACTIVIDADES PRINCIPALES FUNCION ADMINISTRATIVA	LUGAR: TIENDA- ESCUELA ACTIVIDADES PRINCIPALES FUNCION OPERATIVA
<p>MANEJO DE FONDOS : Cobro a clientes Efectivo y tarjeta de credito Caja Chica: Depositos Bancarios, listado de bancos autorizados para realizar depositos</p> <p>REPORTES: Diario de ventas manual Ingreso de facturas al sistema Envio y recepcion de informacion via internet</p> <p>MERCANCIA. Procedimiento de recepcion de producto</p>	<p>AREA DE VITRINAS: Mantenimiento, limpieza, colocacion producto rotulacion de precios,</p> <p>AREA DE SALA DE VENTAS: Imagen, limpieza de producto, limpieza de exhibidores, limpieza piso, vidrios, espejos etc.</p> <p>SERVICIO AL CLIENTE: Asesoria, bienvenida, presentacion del producto, cierre de venta, empaque, despedida</p>

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2 Plan de Capacitación

Capacitar al personal de la cadena de tiendas, es enseñarle a que tenga una mayor aptitud y hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, valores y actitudes requeridos para desempeñar sus funciones efectivamente.

La cadena de tiendas busca optimizar sus recursos y ser mas competitivos, por lo tanto su recurso humano necesita capacitarse para llevar a cabo de mejor manera sus funciones y de esta forma puedan crecer personal y profesionalmente.

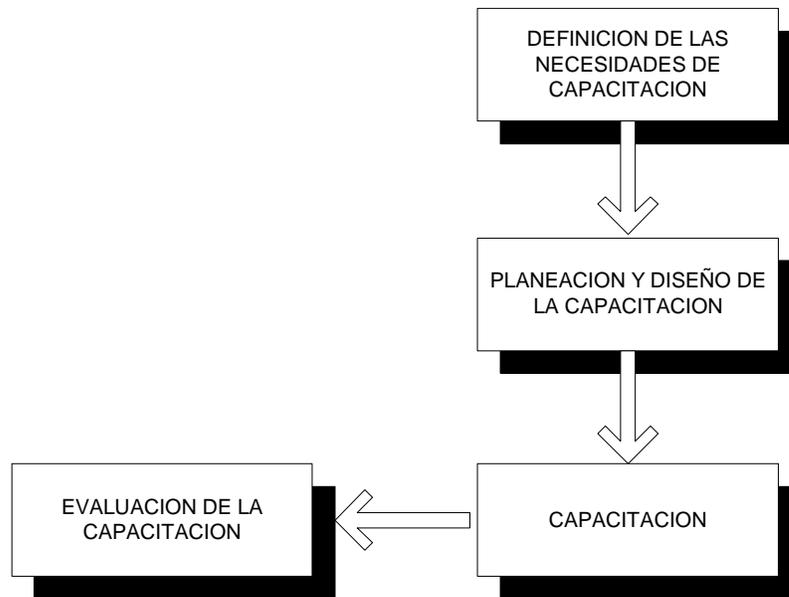
Es por estas razones que en nuestro plan de seguimiento al nuevo perfil laboral, no debe faltar un plan de capacitación, para el Jefe de tienda y el vendedor que contemple estos aspectos.

Dicho plan debe ser dinámico, para que pueda aplicarse con flexibilidad, en el tiempo, además debe adaptarse a los cambios de las necesidades de la empresa, a la idiosincrasia de las regiones guatemaltecas , a los cambios del mercado del calzado y sobre todo a los cambios tecnológicos.

También debe enfocarse el plan de capacitación del nuevo perfil laboral, a la participación efectiva del personal que recibe su formación, con la finalidad de cumplir el proceso de aprender haciendo.

El plan de capacitación del nuevo perfil laboral de la cadena de tiendas, debe ser un proceso que conste de cuatro pasos los cuales se indican en el siguiente esquema:

Figura 54. Proceso de capacitación, seguimiento al nuevo perfil laboral en la cadena de tiendas.



Fuente: Elaboración Propia.

Definición de las necesidades de capacitación: En esta primera fase se determina la brecha existente entre las competencias requeridas y las competencias de nuestro personal, información que obtendremos de la evaluación del desempeño y del formulario de calificación de competencias del proceso de selección del nuevo perfil laboral.

Esta información nos servirá de herramienta para determinar las necesidades específicas de capacitación para los jefes y vendedores cuyas competencias no se ajustan a las requeridas en el perfil laboral por competencias.

1. Planificación y diseño de la capacitación: En esta segunda fase, se planifica y diseña la capacitación necesaria detectada en la etapa anterior. Es importante establecer cuales son las necesidades prioritarias y sobre estas llevar a cabo el plan de capacitación.

En esta etapa se planificarán las fechas y los contenidos de los programas de capacitación, para el jefe de tienda y los vendedores. También se determina en este proceso, si las deficiencias son de las competencias básicas, genéricas o específicas, para poder seleccionar a la entidad que proveerá la capacitación.

2. Capacitación: En esta fase se ejecutan los programas de capacitación para el personal de la cadena de tiendas, tomando en cuenta que tendremos requerimientos de Capacitación Externa e Interna, según las deficiencias en las competencias del personal.

3. Capacitación Externa: Esta se llevará a cabo cuando las deficiencias detectadas corresponden a las Competencias Básicas y Genéricas, entonces la fuente de capacitación será externa, debido a que dichas competencias contemplan aspectos tales como, Servicio al cliente, trabajo en equipo, aplicación de la tecnología, aplicación de la matemática etc.

4. Capacitación Interna: La fuente de capacitación será interna cuando las deficiencias identificadas correspondan a las Competencias Específicas, pues estas se refieren a los conocimientos necesarios para vender calzado. Ejemplo, procedimiento de recepción de mercadería, cobro de productos, esquemas de vitrinaje, etc.

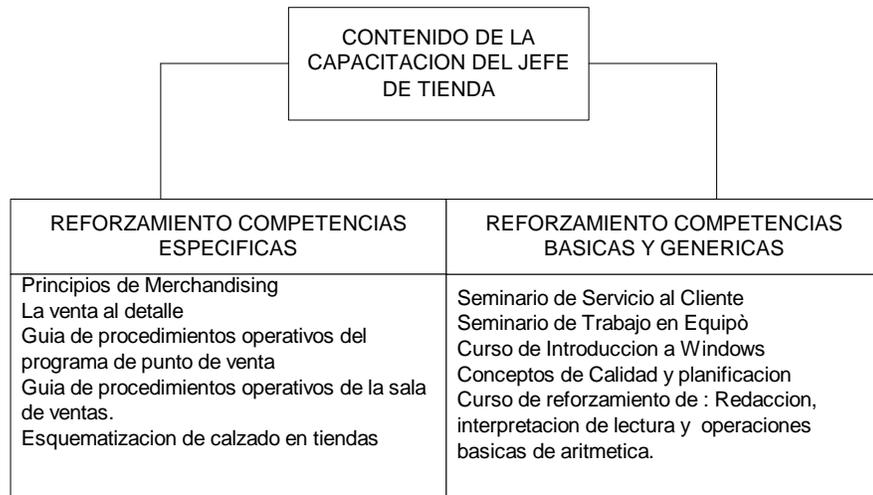
5. Evaluación de la capacitación: En esta fase evaluaremos si la capacitación fue exitosa, verificando que lo enseñado, realmente haya sido aprendido.

Esta fase contemplará una evaluación escrita al finalizar cada programa de capacitación y finalmente una evaluación práctica en la tienda donde el jefe de tienda o vendedor aplicará los conocimientos adquiridos.

- **Capacitación para el Jefe de Tienda**

El contenido propuesto de la capacitación del jefe de tienda es el siguiente:

Figura 55. Esquema del contenido de capacitación del jefe de tienda

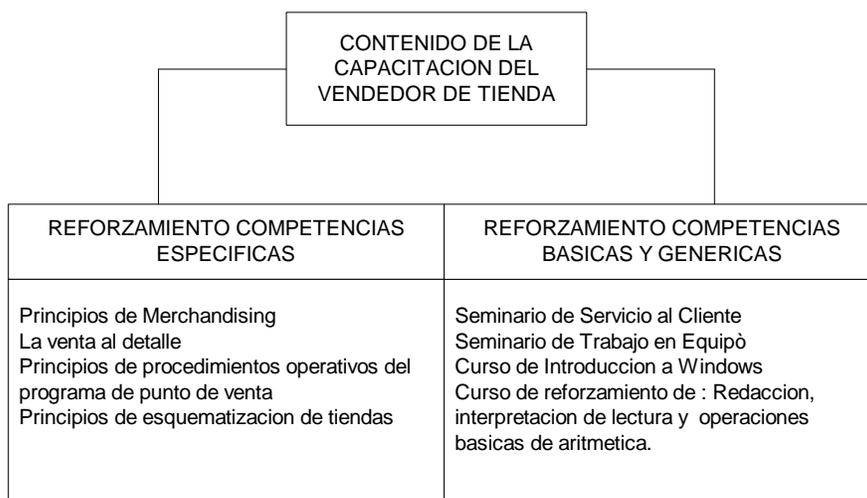


Fuente: Elaboración Propia

- **Capacitación para el Vendedor de Tienda**

El contenido propuesto de la capacitación del vendedor de tienda es el siguiente:

Figura 56. Esquema del contenido de capacitación del vendedor de tienda



Fuente: Elaboración Propia

5.1.3 Vigencia del Nuevo Perfil Laboral

Este aspecto se refiere a definir un periodo de vigencia del nuevo perfil laboral, pues se debe tomar en cuenta que existen cambios constantes en el mundo del calzado, por ejemplo cambios en las condiciones laborales, tales como nuevos salarios mínimos, cambios tecnológicos, nuevos materiales de calzado, nuevas suelas etc.

Por consiguiente le corresponde a la Gerencia General de Tiendas, determinar el periodo de vigencia del perfil desarrollado, tanto para el Jefe de Tienda como para el Vendedor. Se recomienda darle un periodo de vigencia de un año y estar pendiente constantemente de los cambios que se generen en el campo de calzado para poder actualizarlo.

5.1.3.1 Vigencia del Perfil Laboral para el Jefe de Tienda

El periodo de vigencia del perfil laboral para el Jefe de Tienda es autorizado por la Gerencia General de Tiendas y lo formaliza con la firma, sello de la persona que ocupe dicho cargo.

5.1.3.2 Vigencia del Perfil Laboral para el Vendedor de Tienda

Igualmente para mantener vigente el perfil laboral del vendedor de tienda, se necesita que lo autorice el Gerente General de Tiendas, formalizando con su firma y sello .

CONCLUSIONES

1. Al analizar la situación actual del departamento de Recursos Humanos, se determinó que existe una gran deficiencia en la Administración de dicho departamento. Orientada, exclusivamente, al pago de sueldos, comisiones etc. Dejando por un lado la captación de personal competente y olvidando asegurar el bienestar y desarrollo de los trabajadores de la Cadena de tiendas de calzado.
2. La globalización y los tratados de libre comercio con diversos países y/o bloques comerciales, han provocado en las empresas guatemaltecas, nuevas exigencias en su organización, es por eso que la cadena de tiendas de calzado, decidió iniciar su modernización con el mejoramiento de su Recurso Humano, especialmente, ha determinado mejorar la calidad de los Jefes de Tiendas y los vendedores.
3. Las Competencias Laborales son un nuevo concepto de Gestión Organizacional, las cuales permiten fomentar en los trabajadores de las empresas una actitud positiva hacia el aprendizaje el desarrollo de las destrezas, las habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad sus funciones laborales.

4. Las Competencias Laborales, se clasifican en Competencias Básicas, Genéricas y Específicas. Las Competencias Específicas del jefe de tienda y los vendedores fueron identificados utilizando la metodología del Análisis Funcional.

5. La metodología de Análisis Funcional, utilizada para la identificación de las competencias laborales, permitió hacer énfasis en la planificación estratégica de la empresa y de allí partir para la elaboración del mapa funcional, que es la herramienta básica para desarrollar perfiles laborales por competencias.

6. Los perfiles laborales diseñados por competencias laborales, para el jefe de tienda, y los vendedores, permitirán a la empresa objeto de estudio, identificar las funciones principales de los puestos de trabajo y, de esta forma, detectar las necesidades de capacitación para reducir la brecha entre lo que se tiene y lo que se necesita en el ámbito del recurso humano.

7. Los nuevos perfiles laborales le permitirán a la cadena de tiendas de calzado tener una herramienta que le ayudara a controlar y planificar el reclutamiento, selección y contratación de personal. Y, de esta forma, captar a los mejores candidatos orientados y motivados a cumplir con la misión y objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que la Gerencia General de la cadena de tiendas de calzado, refuerce y profesionalice el departamento de recursos humanos, puesto, que, actualmente, dicho departamento apoya a toda la corporación y siempre están saturados de trabajo, lo cual le dificulta tener una mejor gestión, especialmente en la División de Tiendas.
2. La competitividad de la cadena de tiendas se ve comprometida si no se moderniza, conciente de dicha situación se ha iniciado con el mejoramiento de su recurso humano, pero, no es suficiente, se necesita complementar con tecnología que le permita ser mas eficiente en sus controles y en los procesos de inventarios, cobros y compras.
3. Es conveniente que la empresa, adopte en forma inmediata la Gestión del Recurso Humano por Competencias, lo cual le permitirá desarrollar sus recursos humanos en base a planes que se fundamentan en estándares y normas de competencia laboral. Puesto que no importa el tipo de empresa, el éxito de la misma dependerá de su capacidad para contratar acertadamente a su personal.
4. La implementación del plan piloto en una tienda, es fundamental, puesto que permitirá retroalimentarnos y convencernos de que los perfiles desarrollados por competencias laborales para el jefe de tienda y los vendedores, cumplen con las expectativas de la organización.

5. Es necesario que el diseño de perfiles laborales, por competencias laborales, se implementen en otros departamentos de la cadena de tiendas, iniciando con los supervisores de tienda, pues son fundamentales en el proceso de la gestión administrativa de las tiendas.

6. Las competencias laborales deben ser certificadas por un ente autorizado y validado para todo el gremio de venta de calzado. Pues, de esta forma, le permitirá a los trabajadores que se les reconozca a nivel nacional sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Y no solamente los tomen en cuenta por sus estudios o diplomas.

7. Se debe fomentar la cultura del aprendizaje continuo, en toda la organización puesto que los cambios tecnológicos y comerciales en el mundo del calzado, provocados por la globalización, origina que la empresa este en proceso de mejoramiento y modernización , para adaptarse a estos cambios.

BIBLIOGRAFÍA

1. Congreso de la Republica de Guatemala, Decreto No. 17-72, **Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP**. Guatemala 1972.
2. Chiavenato, Adalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Quinta Edición, McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogota, Colombia 2000.
3. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP, Departamento sectorial. **Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral**. Guatemala INTECAP, 2003.
4. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP, Departamento Técnico. **Aplicación de las Competencias Laborales en empresas del medio guatemalteco**. Guatemala INTECAP, 2001
5. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP, Departamento Técnico. **Manual de gestión de calidad ISO 9001**. Guatemala INTECAP, 2003.

6. Mertens, Leonard, **Competencia Laboral, sistemas, surgimiento y modelos**, México CONOCER, 1999.

7. Periódico Prensa Libre, Suplemento Comercial, **Lo que necesita saber sobre Certificación ISO 90001-2000**, SGS, Guatemala, 12 de Octubre de 2004.

Referencias Electrónicas

8. www.conocer.org.mx
El enfoque del Análisis Funcional, 2005.

9. www.llo.org
Las 40 preguntas mas frecuentes sobre competencias laborales, 2005.

10. www.intecap.org.gt.
Información del Instituto Técnico de capacitación y productividad, 2006.

11. www.martahaalles.com
Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2006.

APÉNDICE

Tabla de Resultados obtenidos en la encuesta

Tabla VI. Preguntas y Respuestas sobre Dotación, Inducción y Capacitación

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		A	B
1	¿ Cómo ingreso a la empresa?	50%	30%
		C	D
		10%	10%
2	¿La empresa le practicó alguna evaluación en el momento de su contratación	SI	NO
		0%	100%
3	¿Cuál es su grado de escolaridad ?	A	B
		50%	30%
		C	D
		20%	0%
4	En el momento de ingresar a la empresa, recibió algún proceso de inducción	SI	NO
		60%	40%
5	¿ Conoce cuáles son sus derechos y obligaciones como trabajador	SI	NO
		60%	40%
6	¿ Conoce cuáles son las funciones de su puesto de trabajo?	SI	NO
		60%	40%
7	¿ Ha recibido algún curso de capacitación en la empresa?	SI	NO
		20%	80%
8	¿ Conoce si la empresa posee algún manual de funciones?	SI	NO
		20%	80%
9	¿ Conoce cuál es la Visión de la empresa ?	SI	NO
		0%	100%
10	¿ Conoce cuál es la Misión de la empresa ?	SI	NO
		0%	100%
11	¿ Conoce cuáles son los Objetivos de la empresa?	SI	NO
		30%	70%

Fuente: Elaboración Propia.

ENCUESTA:

Datos Generales

PERSONA ENTREVISTADA	PUESTO DESEMPEÑADO
FECHA ENTREVISTA	DIRECCIÓN DE LA TIENDA

A. DOTACIÓN

1. ¿ Cómo ingreso a la empresa?

- A. Anuncio en Sala de Ventas
- B. Referencias de un empleado
- C. Solicitando empleo en oficinas centrales
- D. Otros

2. La empresa le practicó alguna evaluación en el momento de su contratación?

SI _____
NO _____

3. ¿Cuál es su grado de escolaridad ?

- A. PRIMARIA
- B. SECUNDARIA
- C. DIVERSIFICADO
- D. UNIVERSITARIO

B. INDUCCIÓN

4. En el momento de ingresar a la empresa recibió algún proceso de inducción

SI _____
NO _____

5. Conoce cuáles son sus derechos y obligaciones como trabajador?

SI _____
NO _____

6. ¿Conoce cuáles son las funciones de su puesto de trabajo?

SI _____
NO _____

C. CAPACITACIÓN

7. ¿ Ha recibido algún curso de capacitación en la empresa?

SI _____
NO _____

8. ¿ Conoce si la empresa posee algún manual de funciones?

SI _____
NO _____

D. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

9. ¿ Conoce cuál es la Visión de la empresa ?

SI _____
NO _____

10. ¿ Conoce cuál es la Misión de la empresa ?

SI _____
NO _____

11. ¿ Conoce cuáles son los Objetivos de la empresa ?

SI _____
NO _____