



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO METODOLOGICO PARA EL DESARROLLO
Y
NORMALIZACION DE COMPETENCIAS LABORALES**
Preparado por el Equipo Técnico de Trabajo (ETT)
Santo Domingo, República Dominicana, 1999

CONTENIDO

Introducción

Reseña histórica

Concepto de Normas de Competencia Laboral

Concepto de Análisis Funcional

Competencias Claves

Normas de Competencia laboral (NCL)

Fases de Implementación

Unidades de Competencia Laboral

Elementos de las Unidades de Competencia Laboral

Construcción de las Normas de Competencia Laboral

Niveles de las Competencias

Validación, Aprobación y Divulgación de las N.C.L

Anexos

Reseña Histórica de las Normas de Competencia Laboral

Según Hyland (1994), el origen del concepto de competencia laboral se remonta a los años sesenta, con el movimiento denominado pedagogía basada en el desempeño (performance- based teacher education), surgido en los Estados Unidos y que se retornó en Inglaterra en los años ochenta con el nombre de Educación y Entrenamiento Basados en Competencias (Competence Based Education and Training), apoyado también en la ideología conservadora basada en la psicología conductista y los requerimientos de las empresas.

Pero, según Cariola y Quiroz, otros autores ubican el surgimiento de la competencia laboral en las transformaciones productivas que ocurrieron a partir de la década de los ochenta, constituyendo la base de las políticas de capacitación de la mano de obra, en los países desarrollados o industrializados con mayores problemas para vincular el sistema educativo con el sistema productivo. .

De todas maneras, a medida que las sociedades se modernizan también se hacen más complejas y se vuelven más exigentes, requiriendo de los individuos una mayor educación y la adquisición de unas competencias que les permitan insertarse en los mercados laborales con las condiciones requeridas por la economía.

En su interminable búsqueda, tratando de hacer las cosas de una manera mejor y diferente para ser más competitivas y lograr el favor de los clientes, las empresas han realizado grandes transformaciones en la forma de realizar el trabajo y en la manera de organizarse para lograr mejores resultados. Este comportamiento empresarial ha impulsado de manera acelerada el desarrollo vertiginoso de nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo, lo que a su vez también ha impactado la organización y las maneras de realizar el trabajo, produciéndose una asombrosa velocidad de generación de cambios con mayor frecuencia cada vez, hasta convertirse en cambios continuos.

Este estado de cambio permanente ha empujado a la organización de hoy a convertirse en una organización más dinámica, más flexible, a integrar y valorar el trabajo del hombre, quien a final de cuenta es el recurso más valioso con que cuenta la empresa, el único recurso capaz de elevar su valor mientras los demás se deprecian con el tiempo, el único recurso que es capaz de manejar los demás recursos de la empresa. En definitiva las competencias que puede exhibir la empresa en los mercados globales para establecer su diferenciación frente a demás competidores son las competencias desarrolladas por su recurso humano.

Es decir que, frente al ambiente competitivo de los mercados globalizados, las empresas necesitan desarrollar, no sólo las competencias técnicas o manejo de las tecnologías duras, sino también desarrollar las competencias para el manejo de las tecnologías blandas, como el conocimiento, las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, las competencias actitudinales y el espíritu de comprensión y cooperación que puedan garantizar Un verdadero trabajo en equipo para un incremento de la productividad que asegure la permanencia de la organización en los mercados cada vez más competitivos.

De esta manera, las tareas son enriquecidas y se dejan atrás los viejos hábitos de dividir o fragmentar el trabajo y se desarrolla una nueva cultura de integración de las operaciones, de las tareas y del trabajo en general, para devolver al trabajador el perdido orgullo por la labor realizada, volviéndolo más polivalente, más capacitado y motivado, más productivo y, en definitiva, más competente para tomar decisiones en situaciones cambiantes y no previstas y con una mayor capacidad para aprender continuamente y adaptarse a los cambios que se producen en la organización y en los mercados servidos por esta.

Estos cambios en los enfoques y necesidades, en la organización y los métodos de trabajo ocurridos en el sector productivo han producido cambios en la demanda al sector educativo. Porque si los mercados cambian, la tecnología cambia, la organización de la producción cambia y los métodos cambian, también debe cambiar la manera de formar y capacitar al recurso humano.

Concepto de Normas de Competencia Laboral

Se considera una norma de competencia laboral como "un documento en el que se registran las especificaciones con base en las cuales se espera que sea desempeñada una función productiva y está constituida por unidades de competencia y elementos de competencia, criterios de desempeño, campos de aplicación y evidencias por desempeño y de conocimiento", asimismo, expresará el área y nivel de competencia correspondiente. De manera que una norma estará conformada por lo que debe entenderse como competencia laboral determinada, sin importar la forma en que tal competencia se adquirió, la forma y condiciones en que puede demostrarse que la competencia ha sido adquirida. (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Reglas Generales y Específicas de los Sistemas Normalizados y de Certificación de Competencia Laboral, 1996).

Podría decirse que una norma es un conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos, pero más que el concepto de norma de competencia laboral, la definición presentada en el párrafo anterior expresa lo que es en la realidad una norma de competencia laboral y, además, cuales son sus diferentes componentes. Sin embargo, debemos agregar la definición de lo que es calificación y competencia laboral y las razones básicas para normalizar las competencias.

La calificación es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que adquiere una persona en el proceso de socialización, educación o formación. Se considera como un activo con el que cuentan las personas y que utilizan para desempeñar determinados puestos de trabajo. Podría también definirse como la capacidad potencial para realizar las tareas de un puesto de trabajo o actividad productiva.

Mientras que una competencia laborales, por su parte, se refiere únicamente a ciertos aspectos de este acervo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en unas circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Mientras la calificación se circunscribe al puesto, la competencia se centra en la persona que puede llegar a ocupar uno o más puestos.

En otras palabras, competencia laboral es lo que una persona debe saber hacer para que la empresa resulte más competitiva, en un ambiente de tareas que es exigente, abierto, complejo y dinámico (Mertens, 1997).

Y, finalmente, el propósito o la razón de normar las competencias es desarrollar un referente común para los integrantes de un sector o actividad económica, de una ocupación o de una empresa en particular, de cómo direccionar el aprendizaje individual para que tenga sentido en el funcionamiento y el aprendizaje del sector o actividad, de la ocupación o de la empresa como un todo.

Concepto de Análisis Funcional

La teoría del análisis funcional tiene su punto de partida en el pensamiento funcionalista de la sociología y fue aplicada como filosofía básica del sistema de competencias laborales en Inglaterra. Desde esta perspectiva, los objetivos y funciones de la empresa no se deben formar desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno.

Las funciones de los trabajadores no sólo se relacionan con el entorno de la empresa, sino también constituyen subsistemas dentro del sistema de la empresa, donde cada función es el entorno de otra (Mertens, 1996)

El análisis funcional, en el sistema de competencias inglés (National Vocational Qualifications-NVQ), parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. El siguiente paso consiste en contestar la pregunta ¿Qué es necesario que ocurra para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución. La aproximación sistemática asegura que los objetivos de las actividades no se pierdan de vista (NCVQ, 1991).

Competencias Claves

Las competencias claves de un individuo, de una empresa, de un sector o actividad económica son aquellas competencias básicas inherentes a la naturaleza del trabajo mismo y, sin las cuales no se obtiene el mejor desempeño. Son las competencias esenciales, imprescindibles en las que el individuo, la empresa o sector económico debe concentrarse para consolidarse y mantenerse de manera competitiva en el mercado de que se trate.

Es sumamente importante la determinación de estas competencias claves y de un alto nivel estratégico para cualquier empresa o sector económico, en orden de lograr que la empresa mantenga la mejor orientación y no se pierda en la confusión generada por la acelerada ola de cambios (en los productos y servicios, en los mercados, en la tecnología, en los métodos y organización del trabajo), ya que las competencias claves deben desarrollarse y mantenerse durante el largo plazo y son las que van a definir la competitividad futura de la empresa o sector.

Las competencias claves son la capacidad de destacarse y diferenciarse en el mercado y pueden ser entre otras las siguientes:

- Aspectos tecnológicos únicos
- Bases de conocimiento del personal
- Formación y capacitación
- Sistemas de Motivación
- Experiencia acumulada
- Capacidades de innovación
- Conocimiento del mercado
- Alianzas perdurables

Con los conceptos y definiciones expuestos más arriba podemos establecer lo siguiente:

COMPETENCIA.- ES LA CAPACIDAD DE UNA PERSONA PARA DESEMPEÑAR UNA MISMA FUNCION PRODUCTIVA EN DIFERENTES CONTEXTOS DE TRABAJO, EVIDENCIANDO SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y ACTITUDES, BASADOS EN LOS RESULTADOS DE CALIDAD ESPERADOS.
--

El esquema general de COMPETENCIAS incluirá, por lo menos, tres tipos:

Primer Tipo.

COMPETENCIAS BASICAS: Son los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores. Están asociados a conocimientos de índole formativo, como: la lectura, la redacción, las matemáticas y la comunicación oral. Por ejemplo el leer bien es una destreza básica que se requiere en todos los trabajadores, pues ella les permite entender e interpretar diagramas, directorios, manuales y tablas gráficas.

Segundo tipo.

COMPETENCIAS GENERICAS: Son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva, como son la habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar y planear, entre otras.

Tercer tipo.

COMPETENCIAS TECNICAS O ESPECIFICAS: Son aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

Por ejemplo: Ajustar los controles de máquinas-herramientas de tipo semiauto-mático, seleccionar y operar instrumentos para corte y pulido de piezas de metal, entre otros.

Para garantizar un entendimiento entre varias organizaciones, sean éstas: empresas, instituciones o personas particulares es necesario crear un lenguaje común que defina y haga referencia a las competencias, según el nivel de las mismas. Es por ello que se deben establecer las Normas de Competencia Laboral (NCL).

NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL (NCL). Es un instrumento que define la competencia laboral en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Una Norma de Competencia Laboral refleja:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.

Una Norma De Competencia Laboral describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.
- La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL (NCL). Es un instrumento que define la competencia laboral en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Una Norma de Competencia Laboral refleja:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.

Una Norma De Competencia Laboral describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.
- La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

Las normas de competencia laboral deberán cumplir con lo siguiente:

- * Serán definidas por empleadores y trabajadores
- * Tendrán reconocimiento nacional
- * Considerarán los distintos niveles de competencia

CLASIFICACION DE LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL.

Normas De Competencia Laboral De Empresas.-

Son generadas por y para una empresa en particular. Solo tienen valor al interior de la empresa.

Normas De Competencia Laboral De Asociación.-

Son válidas para un determinado grupo o corporación de empresas.

Normas De Competencia Laboral De Carácter Nacional.-

Son aplicables a todas las empresas de un mismo sector.

DESARROLLO DE LA COMPETENCIA Y SU NORMALIZACION.-

Dado que la Competencia Laboral expresa el *saber*, el *saber hacer* y el *saber ser* de un individuo, lo que significa combinar conocimientos, habilidades (intelectuales y sociales) y destrezas en el desempeño de una función productiva, ésta no puede derivarse del análisis ocupacional tradicional (que consiste en identificar y enunciar tareas por puestos de trabajo), sino que es necesario aplicar un método que permita destacar las relaciones entre las funciones y actividades que constituyen una función productiva.

Este método es el Análisis Funcional, que consiste en aplicar un enfoque que va de lo *general* a lo *particular* para identificar las relaciones que se van generando entre los propósitos, funciones, unidades y elementos de competencia de una función productiva. Con el objeto de facilitar el diseño de las Normas, se recomienda la utilización de la metodología del Análisis Funcional basada en un enfoque INSUMO-PRODUCTO.

Los elementos esenciales de esta metodología son los siguientes:

- a. Para la identificación de las Funciones de cada Area Funcional se considera que cada uno de los Productos o Servicios generados constituye *una función*; las funciones así identificadas serán, en general, de carácter específicos (técnicas). A nivel de cada Area Funcional se pueden identificar también funciones de carácter genérico (planificación, dirección, control, supervisión, coordinación, etc.)
- b. A cada función corresponde un *Proceso*. Estos procesos se analizan utilizando una metodología Insumo-Producto, mediante la cual se identificarán todas las actividades

necesarias para su ejecución. Estas actividades se agrupan con el fin de definir los *Procedimientos*.

Entendiéndose por *Proceso*.- Un conjunto de procedimientos afines entre sí, cuya amplitud permite identificar claramente un producto o servicio determinado, en términos de calidad, cantidad o volumen, costo y tiempo.

Entendiéndose por *Procedimiento*.- La actividad que realiza una persona mediante una combinación y conversión adecuada de insumos para la obtención de un resultado o un producto intermedio de un proceso.

C. A nivel de funciones (procesos) se definen las Unidades de Competencia

d. A nivel de procedimiento se definen los elementos de Competencia. En virtud de que los Elementos de Competencia reflejan y enuncian lo que el individuo es o debe ser capaz de hacer, es necesario, para fines de normalización, incorporar componentes de referencia normativa: Los criterios de desempeño, los campos de aplicación, etc.

E. FASES DE IMPLEMENTACION

f. **1ra. Fase SELECCIONAR EL SECTOR PRODUCTIVO O EMPRESA, EN EL CUAL SE DESARROLLARA EL TRABAJO.**

g. Se toma en cuenta las políticas de Formación Profesional y las necesidades del mercado de trabajo.

h. **2da Fase IDENTIFICAR LAS AREAS FUNCIONALES POR SECTOR PRODUCTIVO O POR EMPRESA.**

i. Su objetivo es determinar los productos o servicios que en cada una de ellas se genera.

j. **3ra Fase SENSIBILIZACION DEL SECTOR PRODUCTIVO.**

k. Campaña de información y divulgación para involucrar a los diferentes actores sociales (empleadores, trabajadores, gobierno, etc.)

l. **4ta Fase CONSTITUCION DE LAS COMISIONES TÉCNICAS.**

m. El comité estará integrado por representantes del sector productivo y del sistema de formación profesional, contemplándose la participación de otros profesionales independientes del sector. Su función es diseñar, elaborar, validar, aprobar, divulgar y mantener actualizadas las normas.

n. **5ta Fase CAPACITACION DEL COMITÉ DE NORMALIZACION.**

o. La capacitación se basa en talleres y jornadas de trabajo sobre competencia laboral y explicación de la metodología para elaborar las NCL.

p. **6ta Fase DETERMINACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

q. Se determinan aplicando el Análisis Funcional, lo que producirá una serie de competencias laborales, las cuales conformarán un Mapa Funcional (ver anexo #1). La construcción del Mapa Funcional supone la definición de cuatro pasos niveles que van de lo más general a lo más particular o específico, describiéndose de esta manera un Área Funcional desde sus Propósitos Generales hasta los elementos individuales que posibilitan alcanzar dicho propósito.

r. 6.1 Primer Paso: **Propósito Principal del Sector Productivo o Empresa**

s. Consiste en la identificación de los principales objetivos del sector o empresa, de modo que refleje la estrategia y condiciones de competitividad que le permite destacarse en el mercado.

t. Ejemplo 1:

Propósito Principal de Hotelería

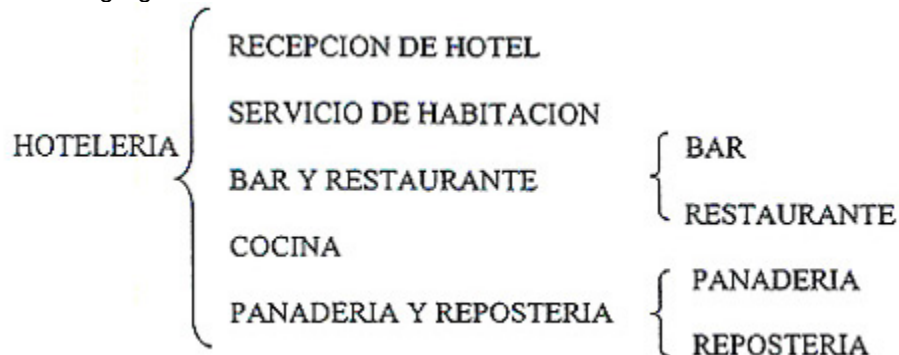
Proporcionar a los clientes atenciones, seguridad, confort y garantía en el servicio gastronómico, de alojamiento y de recreación, acorde con las normas internacionales de higiene y calidad, a precios competitivos para su satisfacción y esparcimiento y para el logro de los objetivos económicos de la empresa

U.

V. 6.2 Segundo Paso: **Propósito Principal del Area Funcional del Sector o de la Empresa.**

W. Este paso surge cómo desagregación del propósito anterior y apunta a caracterizar los propósitos del área funcional del sector o de la empresa que será objeto del análisis. Adicionalmente, podrán identificarse y describirse los propósitos u objetivos complementarios, es decir, funciones específicas que colaboran para alcanzar el propósito principal.

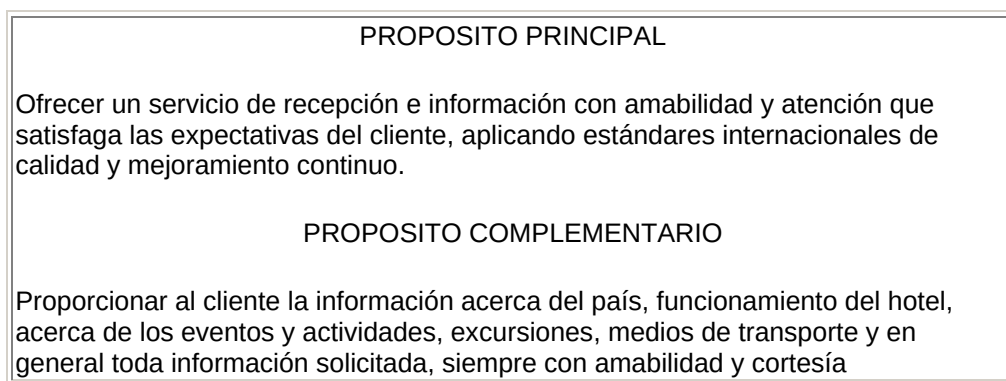
X. **Ejemplo 2:** Desagregar sector



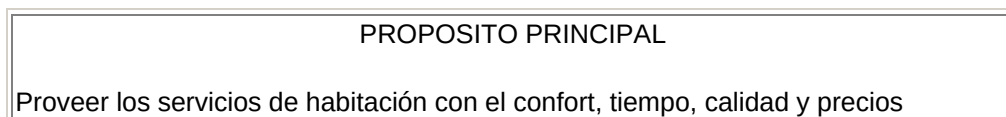
y.

Z. Determinar el propósito principal de las áreas de Recepción de Hotel, Servicio de Habitación, Bar y Cocina. (Segundo Paso)

aa. Ejemplo 2.1.- RECEPCION DE HOTEL



bb. Ejemplo 2.2.- SERVICIO DE HABITACION



establecidos, acorde con la demanda de los usuarios

PROPOSITO COMPLEMENTARIO

Supervisar, limpiar, organizar habitaciones con pertinencia, eficiencia y de manera adecuada

CC. Ejemplo 2.3 BAR

PROPOSITO PRINCIPAL

Preparar y ofrecer las bebidas nacionales e internacionales requeridas por los clientes, en el menor tiempo posible, con la calidad requerida y al menor costo para la empresa, bajo las normas de higiene y seguridad recomendadas en un ambiente ameno y agradable.

PROPOSITO COMPLEMENTARIO

Recomendar y asesorar a los visitantes con relación a las bebidas típicas normales tomando en cuenta los gustos y preferencias para desarrollar nuevas bebidas

dd. Ejemplo 2.4 COCINA

PROPOSITO PRINCIPAL

Preparar los comestibles de la cocina nacional e internacional con higiene y eficiencia, aplicando las medidas de seguridad recomendadas y acorde con las normas internacionales de calidad, para satisfacer los requerimientos del cliente.

PROPOSITO COMPLEMENTARIO

Realizar todas las actividades de la cocina con adecuación y pertinencia, de manera que los costos sean mínimos para la empresa y la satisfacción para los clientes sea máxima.

6.3 Tercer Paso: **Unidades de Competencias Laborales.**

El propósito de este paso de análisis es identificar las funciones críticas que permiten responder a la siguiente pregunta: *¿Qué deberá ocurrir para que se logre el objetivo?*

Nota: Preferentemente su redacción deberá presentarse de la siguiente forma:

Verbo + Objeto + Condición

Ejemplo 3.- RECEPCION DE HOTEL

UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL

UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO OPERACIONAL

1. Operar central telefónica
2. Realizar proceso de check in y check out
3. Realizar reservación y operaciones afines
4. Aplicar principios de contabilidad y conocimientos básicos de informática
5. Aplicar principios de Venta

UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO GENERAL

6. Poseer amplios conocimientos de las instalaciones
7. Realizar mantenimiento del área de trabajo
8. Muestra cultura general

UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO ORGANIZATIVO O DE GESTION

9. Aplicar estándares de calidad
10. Capacitar personal de Recepción
11. Planificar y organizar acciones relativas a su puesto de trabajo
12. Manejar las quejas de clientes y dar seguimiento a la aplicación de soluciones
13. Aplicar técnicas para mejora de trabajo
14. Realizar proceso administrativo
15. Realizar cambios de habitaciones
16. Realizar control de llaves

UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO COMPORTAMENTAL

17. Trabajar en equipo
18. Comunicarse efectivamente
19. Adaptarse al medio laboral
20. Responsabilizarse por el trabajo
21. Coordinar con otras áreas

Ejemplo 3.1 SERVICIO DE HABITACION

AREA FUNCIONAL SERVICIO DE HABITACION

UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO OPERACIONAL

1. Prepara equipo de limpieza
2. Realizar reporte del día
3. Limpiar y organizar habitaciones
4. Trabajar bajo normas de seguridad e higiene

UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO GENERAL

5. Calcular y medir
6. Mezclar
7. Aplicar conocimientos fundamentales de idiomas

UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO ORGANIZATIVO Y/O DE GESTION

8. Registrar y reportar

UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO COMPORTAMENTAL

9. Trabajar en equipo
10. Coordinar con otras áreas
11. Evaluar

- | |
|--|
| 12. Resolver problemas
13. Responsabilizarse por el trabajo |
|--|

Ejemplo 3.2 BAR

AREA FUNCIONAL SERVICIO DE HABITACION
UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO OPERACIONAL
1. Montar el bar 2. Aplicar las normas de higiene y seguridad 3. Preparar los utensilios necesarios Operar máquinas surtidoras de refresco 4. Preparar y servir bebidas 5. Ordenar y disponer materiales e insumos de trabajo 6. Organizar y mantener la limpieza en el lugar de trabajo
UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO GENERAL
7. Medir y calcular volúmenes de líquidos 8. Conversar y comunicarse en otros idiomas
UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO ORGANIZATIVO Y/O DE GESTION
9. Asegurar la calidad de las bebidas 10. Elaborar informes 11. Elaborar solicitudes de materiales e insumos
UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO COMPORTAMENTAL
12. Trabajar en equipo 13. Coordinar con otras áreas 14. Evidenciar responsabilidad en el trabajo 15. Cooperar y participar de manera activa 16. Evaluar y tomar decisiones para resolver problemas

Ejemplo 3.3 COCINA

AREA FUNCIONAL DE COCINA
UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO OPERACIONAL
1. Preparar puesto de trabajo 2. Seleccionar y operar equipos y utensilios 3. Higienizar, cortar y preparar comestibles 4. Higienizar equipos y utensilios 5. Aplicar normas de higiene y seguridad 6. Cocinar comestibles 7. Montar y decorar platos
UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO GENERAL
8. Medir, pesar y calcular 9. Leer e interpretar recetas 10. Aplicar fundamentos de nutrición
OPCIONAL
11. Leer y escribir otros idiomas 12. Manejar computadora 13. Aplicar principios y técnica de manejo y conservación de alimentos

14. Poseer amplia cultura gastronómica
ELEMENTOS DE COMPETENCIA DE TIPO ORGANIZATIVO Y/O DE GESTION
15. Registrar y reportar
16. Asegurar la calidad
17. Realizar reuniones
UNIDADES DE COMPETENCIA DE TIPO COMPORTAMENTAL
18. Trabajar en equipo
19. Coordinar con otras áreas
20. Evaluar, decidir y solucionar problemas
21. Comunicarse efectivamente
22. Responsabilizarse por el trabajo
23. Evidenciar honestidad

6.4 Cuarto Paso.- ***Elementos de Unidades de Competencia.***

Las unidades de competencia se desagregan a su vez en elementos de competencias, es decir, en la especificación última y precisa de la competencia laboral, y deben referirse al agrupamiento de las acciones y conocimientos que contribuyen al logro de la unidad de competencia.

Ejemplo 4: RECEPCION DE HOTEL

Unidad de Competencia OPERAR CENTRAL TELEFONICA <u>Elementos de competencia</u> 1.1. Tomar los mensajes correctamente 1.2. Realizar llamadas solicitadas de manera eficiente 1.3. Transferir llamadas a los diferentes clientes con precisión y cortesía Unidad de Competencia APLICAR PRINCIPIOS DE VENTA <u>Elementos de competencia</u> 5.1 Identificar productos a ofrecer 5.2 Identificar tipos de tarifas 5.3 Aplicar políticas de descuentos

Ejemplo 4.1 SERVICIO DE HABITACION

Unidad de Competencia LIMPIAR y ORGANIZAR HABITACIONES Elementos de competencia 3.1 Limpiar y organizar habitación ocupada 3.2 Comprobar funcionamiento de equipos eléctricos 3.3 Limpiar y organizar habitación de salida 3.4 Preparar habitación VIP Unidad de Competencia APLICAR CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES DE IDIOMAS Elementos de competencia 1.1 Hablar dos o más de los idiomas siguientes: Español, Inglés, Italiano, Francés y Alemán. 1.2 Interpretar dos o más de los idiomas siguientes: Español, Inglés, Italiano, Francés y Alemán 1.3 Escribir dos o más de los idiomas siguientes: Italiano, Francés y Alemán

Ejemplo 4.2 BAR

Unidad de Competencia PREPARAR y SERVIR BEBIDAS
Elementos de competencia 4.1 Prepara y sirve bebidas mezcladas 4.2 Sirve bebidas no mezcladas
Unidad de Competencia MEDIR y CALCULAR VOLUMENES DE LIQUIDOS
Elementos de competencia 1.4 Aplicar unidades de medida 1.5 Calcular cantidades totales a producir, según la cantidad de clientes

Ejemplo 4.3 COCINA

Unidad de Competencia HIGIENIZAR, CORTAR y PREPARAR COMESTIBLES
Elementos de competencia 3.1 Higienizar y cortar vegetales, viandas y carnes 3.2 Cortar, moler, licuar y rayar comestibles 3.3 Limpiar víceras 3.4 Limpiar carnes rojas, aves, pescados y mariscos.
Unidad de Competencia MEDIR, PESAR Y CALCULAR
Elementos de competencia 8.1 Medir y pesar ingredientes 8.2 Pesar cereales, legumbres, carnes y leguminosas 8.3 Calcular raciones alimenticias

Nota: Una vez que el análisis funcional llega a este paso se considera que se ha obtenido el Mapa Funcional de Competencias Claves, las que serán evaluadas a través de un estándar o norma

Construcción de las normas de competencias

De acuerdo a las consignas planteadas en el ejercicio, para cada elemento corresponde una norma de competencia específica.

El propósito de establecer normas es el de permitir evaluar si los desempeños alcanzados por el trabajador se sitúan en los niveles requeridos, y por tanto, permiten la constatación de las competencias poseídas.

La norma está integrada por los siguientes componentes:

- a) Criterios de desempeño
- b) Campo de aplicación
- c) Requerimientos de evidencias
- d) Guía de evaluación

La norma debe especificar el área, sub-área, unidad de competencia, nivel y el título del elemento, Siguiendo con el ejemplo 4.1 la norma debe contener la siguiente información:

Area.- HOTELERIA y TURISMO

Sub-Area.- Servicio de Habitaciones

Unidad de Competencia.- Organiza y Limpia Habitaciones

Nivel.- 3 (se tiene que definir de acuerdo al nivel de responsabilidad / Variedad de actividades / autonomía del elemento.)

Título del elemento.- Preparar Habitación V.I.P.

Componentes de la Norma:

a) **Criterios de desempeño.**- Este campo hace referencia a las características más relevantes de las actividades que deberán desarrollarse para obtener los resultados requeridos, así como a los medios para alcanzarlos.

Este criterio debe apuntar al *qué* y al *cómo* del desempeño esperado.

Las siguientes preguntas pueden facilitar la identificación de los criterios:

- Qué función debe realizar la persona y cómo debe ejecutarla
- Qué tipo de imprevistos puede llegar a enfrentar
- Qué informaciones debe considerar relevantes
- Qué y cómo debe decidir frente a situaciones atípicas
- Qué aspectos de seguridad debe tomar en cuenta

De este modo, se identifican los comportamientos relativos a:

- qué tipo de informaciones la persona debe relevar
- qué tipo actitudes debe poseer
- qué tipo de decisiones debe tomar, y
- con qué margen de riesgo / autonomía las debe asumir

La redacción de los criterios debería realizarse preferentemente en la segunda persona del singular (ejemplo: controlas, ejecutas, mezclas, etc.) y los mismos deberían responder a la frase: "Eres competente cuando ". De esta manera, el trabajador se sentirá identificado en la norma y podrá evaluar sus condiciones para lograr el desempeño allí descrito.

Ejemplo 4.1 a) Siguiendo con el ejemplo anterior se elaboró la Norma de Competencia correspondencia al elemento Preparar habitación V.I.P.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO
Eres competente cuando:
Limpia la habitación
Organiza la habitación
Vistes las camas
Completa las amenidades
Chequea funcionamiento de equipos electrodomésticos
Decora la habitación
Reporta las anomalías
Coloca frutas y bebidas
Ambienta la habitación

b) **Campo de aplicación.**- Bajo este criterio se describen las condiciones de contexto en las que la persona debe ser capaz de demostrar el dominio del elemento.

Los puntos a describir aluden a los aspectos organizativos, técnicos, de seguridad, informaciones, comunicaciones, de insumos, etc. es posible que se presenten áreas del campo de aplicación, que sean homogéneas a distintos elementos y Unidades de Competencia, mientras que otras darán cuenta de los aspectos específicos ligados a uno o pocos elementos de una Unidad.

Ejemplo 4.1 b)

CAMPO DE APLICACIÓN Elemento: Preparar Habitación V.I.P.
1. Fases: Limpiar, organizar, chequear mobiliario y equipos, reportes anomalías
2. Equipos: Carro de limpieza, aspiradora
3. Herramientas e instrumentos: escobas, paños, suapers, cubetas
4. Seguridad: Calzados de seguridad, guantes de protección, mascarilla de habitación
5. Comunicación e información: guías de teléfono, brochures, señaladores, simbología de higiene y seguridad, formato de reporte V.I.P
6. Ambiente laboral: información y comunicación entres superiores, clientes dentro y fuera del servicio
7. Materiales: productos de limpieza y amenidades

c) **Los requerimientos de evidencia.** - Constituyen los indicadores que permiten inferir el núcleo de destrezas, habilidades y conocimientos necesarios para evaluar la competencia.

Estos requerimientos pueden agruparse en dos categorías: evidencia de desempeño y Evidencia de conocimientos.

- **Evidencia de Desempeño:** Estas evidencias se obtienen de la observación del trabajador durante el desempeño del elemento, encontrándose relacionados con resultados y/o productos concretos.

Ejemplo 4.1 c)

EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO Elemento: Preparar Habitación V.I.P
1. Controla la higiene de acuerdo a los procedimientos establecidos
2. Viste la cama y recoge la lencerías usadas
3. Ubica los mobiliarios
4. Completa amenidades
5. Registra y reporta averías
6. Aplica higiene, etiqueta y protocolo colocando flores y bebidas en la habitación
7. Poner en práctica técnicas de decoración y ambientación

- **Evidencia de Conocimientos:** la evidencia de conocimiento se obtiene a partir de la construcción. de indicadores que permitan describir los conocimientos de fundamento, habilidades y rutinas cognitivas empleadas por las personas, que puedan ser demostradas por las mismas y que estén en relación con la obtención de determinados resultados.

Dado que procesos o estrategias cognitivas y resultados están en estrecha relación, se deberá evaluar en forma conjunta tanto las evidencias de desempeño como las de conocimiento.

Ejemplo 4.1d)

EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Elemento: Preparar Habitación V.I.P	
1.	Identificar tipos de materiales y equipos
2.	Aplicar técnicas de decoración
3.	Aplicar técnicas de higiene y ambientación
4.	Identificar las áreas de riesgos y actos riesgosos

d) **Guía de evaluación.-** Lo que, en última instancia, se pretende evaluar es no sólo lo que el individuo es capaz de hacer sino también la capacidad de poder explicar lo que hizo, hace o podría hacer, adjudicando especial relevancia a las condiciones dinámicas del contexto.

Las guías de evaluación se elaboran sobre la base de la selección y aplicación de técnicas que permitan evaluar en forma adecuada tanto las evidencias de desempeño como las de conocimiento.

Entre dichas técnicas se pueden contar: Observaciones directas en el lugar de trabajo, ejercicios de simulación, resolución de problemas, administración de cuestionarios de respuestas abiertas y de respuestas múltiples, preguntas orales, etc.. ..

La elección de las técnicas a utilizar, estará en estrecha relación con el perfil del desempeño que se desea evaluar, siendo aconsejable, independientemente del caso, la aplicación de una combinación entre técnicas cualitativas y cuantitativas.

Los parámetros de evaluación deben ser conocidos por los evaluados, a manera de evitar " el efecto sorpresa" que la forma clásica suele ocasionar.

Ejemplo 4.1e)

GUIA DE EVALUACION Elemento: Preparar Habitación V.I.P	
1.	Observación directa por parte del ama de llaves
2.	Preguntas sobre técnicas de higiene y desinfección
3.	Preguntas sobre técnicas de organización
4.	Resolución de problemas relacionados a la decoración y ambientación

Nota: En el anexo #2 se presenta el formato completo del elemento "Preparar Habitación V.I.P. (ejemplo 4.1)

Definir niveles de competencia.-

Basadas en:

- a) Variedad en la actividad
- b) Complejidad en la actividad
- c) Autonomía personal en el trabajo

El esquema general de competencia incluirá cinco (5) niveles:

Nivel 1	Actividades rutinarias y predecibles
Nivel 2	Actividades con cierto grado de complejidad y autonomía
Nivel 3	Actividades con responsabilidad y autonomía

Nivel 4	Actividades con responsabilidad y autonomía (supervisión y administración de recursos)
Nivel 5	Actividades de trabajo con autonomía y responsabilidad de recursos y materiales

- VALIDACION DE LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL

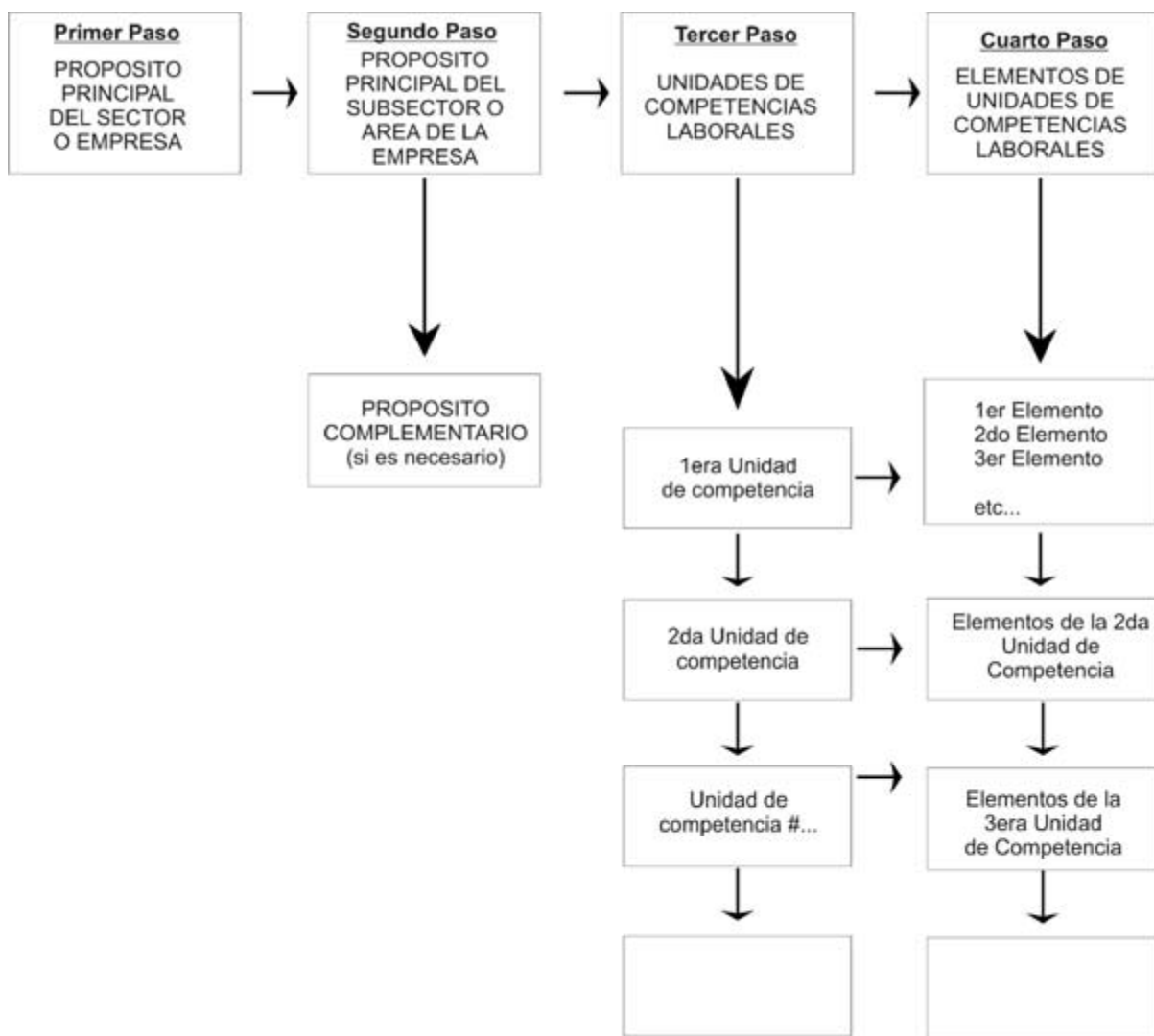
Para ello es necesario una amplia consulta al sector productivo (pequeñas, medianas y grandes empresas) a nivel nacional.

- APROBACION y DIVULGACION DE LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL.

Una vez validada las normas, estas son aprobadas por las correspondientes Comisiones Técnicas. Luego se procede a divulgarlas a nivel nacional en un documento estructurado para tales fines.

Anexos

Anexo # 1. Estructura del Mapa Funcional



Anexo # 2.

Área: HOTELERIA Y TURISMO _____ NIVEL: 3 Sub-área: Servicio de Habitación: _____ Unidad de competencia: Organiza y limpia habitación _____ Título del elemento: Preparar Habitación V.I.P _____	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	REQUERIMIENTOS DE EVIDENCIAS:
Eres competente cuando:	Evidencias de desempeño:
1. Limpia la habitación	1. Controla la higiene de acuerdo a los procedimientos establecidos
2. Organiza la habitación	2. Ubica los mobiliarios .
3. Viste las camas	3. Viste la cama y recoge la lencería usadas
4. Completa las amenidades	4. Completa Amenidades
5. Chequea funcionamiento de equipos electrodomésticos	5. Control de temperatura y condiciones ambientales

6. Reporta las anomalías	6. Registra y reporta averías
7. Coloca las frutas y Bebidas	7. Aplica higiene, etiqueta y protocolo colocando flores y bebidas en la habitación
8. Decora y ambienta la habitación	8. Poner en práctica técnicas de decoración y ambientación
CAMPO DE APLICACION	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO
1. Fases: Limpiar, organizar, chequear mobiliario y equipos, reportar anomalías	Identificación de materiales y equipos
2. Equipos: Carro de limpieza, aspiradora	Aplicación de técnicas de decoración y ambientación
3.Herramientas e instrumentos: Escobas, paños, suapers, cubetas	Aplicación de técnicas de higiene y desinfección
4.Seguridad: Calzados de seguridad, guantes de protección, mascarilla de habitación	Identificación de áreas de riesgo y actos riesgosos
5. Comunicación e información: Guías de teléfono, brochurs, señaladores, simbología de higiene y seguridad, formato de reporte V.I.P	
6.Ambiente laboral: Información y comunicación entre superiores, clientes dentro y fuera del servicio	
7. Materiales: productos de limpieza y amenidades	
GUIA DE EVALUACION	
1) Observación directa por parte del ama de llaves. 2) Preguntas sobre técnicas de higiene y desinfección. 3) Preguntas sobre técnicas de organización. 4) Resolución de problemas <u>relacionados a la decoración y ambientación</u> .	