

ELABORACIÓN DE LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL

Ya hemos dicho que el análisis funcional es una de las metodologías que sirve de base para la formulación de la norma técnica de competencia laboral, y permite conocer lo que el trabajador *sabe hacer*. A la vez, nos posibilita diseñar estrategias de formación.

Una vez que hemos realizado la identificación de la competencia mediante el análisis funcional, se procede a la elaboración de la norma de competencia, es decir, el estándar que nos permitirá conocer, mediante una evaluación, si el trabajador es competente. De acuerdo con la metodología con que se realice, tendremos la norma de competencia laboral correspondiente.

La elaboración de la norma de competencia requiere definir los conocimientos, habilidades, contexto y evidencias de desempeño que deberá demostrar el trabajador, de acuerdo a los resultados que se esperan y que incluyen aspectos de calidad, seguridad y eficiencia.

Es posible aplicar la norma en el ámbito nacional, en una rama, sector o empresa, dependiendo del ámbito en que se realizó identificación. Si fue a nivel sectorial, la norma se define al mismo nivel, en cuyo caso la identificación previa debió contemplar las diferentes empresas del sector (tamaño, procesos, etc.).

Si la norma integra un sistema nacional, facilita la movilidad en el mercado de trabajo, en la medida que debe referir a competencias transferibles entre sectores o empresas.

Asimismo, la norma de competencia puede ser el referente para establecer las remuneraciones, grados de participación, desarrollo de carrera, mejoras en la organización del trabajo, procesos de selección de personal, etc. En este caso debe utilizarse en el contexto de un sistema de gestión por competencias.

Si la evaluación a partir de la norma se realiza para un colectivo, es necesario normalizar también la manera de diagnosticar las competencias de ese colectivo. De esta forma, se tienen en cuenta cuáles son los distintos aspectos que habrán de incorporarse y cómo será necesario estructurar la evaluación, de modo que ésta se base en evidencias objetivas, confiables y transparentes sobre la competencia de las personas.

La base de la norma es el **elemento de competencia**¹ producto del análisis funcional, el que utilizaremos como referencia para el presente manual.

La norma incluye los siguientes componentes que iremos desarrollando:

- ✍ **la unidad de competencia,**
- ✍ **los elementos de competencia,**
- ✍ **las evidencias de desempeño,**
- ✍ **los criterios de desempeño,**
- ✍ **el campo de aplicación,**
- ✍ **las evidencias de conocimiento,**
- ✍ **y la guía para la evaluación.**

Los criterios de desempeño pueden identificarse con el grupo de trabajo, diseñando un listado de preguntas, y cuidando especialmente de integrar en la norma la perspectiva de género, de lo contrario se correrá el riesgo que la elaboración de la norma discrimine a las mujeres trabajadoras²:

¹ En España, son llamados "relaciones profesionales" un nombre más claro en cuanto al contenido mismo de la definición.

² El listado de preguntas es solo un ejemplo, pudiéndose ampliar o cambiar de acuerdo a la actividad que se desarrolla.

1. ¿Qué desempeños claves se esperan de una persona en una situación normal?
2. ¿Qué tipo de decisión debe tomar para lograr los desempeños?
3. ¿Qué debe hacer frente a imprevistos, a situaciones de emergencia?

4. ¿Qué actitudes se espera que manifieste?
5. ¿Qué errores debe evitar?
6. ¿A quién y cómo tiene que comunicar?
7. ¿Debe atender aspectos relacionados con la seguridad y salud y el medio ambiente? ¿Cuáles son estos?

3 Ejemplo: «mantener el sistema mecánico de las máquinas».
 4 Así, por ejemplo, en vez de establecer «transportar materiales con el autoelevador», es posible formularla de la siguiente manera: «conducir vehículos de transporte y carga».

PRESENTACIÓN DE UNA NORMA DE COMPETENCIA

TÍTULO DE LA UNIDAD La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos. El nombre debe establecerse en términos de resultados, ser preciso y conciso. ³		
TÍTULO DEL ELEMENTO Lo que un trabajador es capaz de lograr, es decir, lo establecido en la última fase del análisis funcional. Se trata de las acciones o comportamientos expresados como resultados esperados y nunca como procedimientos específicos o métodos. El lenguaje que se utilice debe ser reconocible en el mundo laboral. La forma en que se exprese debe, en la medida de lo posible, además de ser concreta para facilitar la evaluación, tener la generalidad suficiente para que posibilite que la competencia se aplique en otros contextos laborales o áreas ocupacionales ⁴ . Las actividades, así formuladas, no limitan la competencia ⁵ . Es recomendable que se establezcan entre 4 y 8 actividades por unidad de competencia.		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO Es un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia. Como se dirigen a los aspectos más importantes de la competencia, expresan las características de los resultados esperados. Son la base para diseñar la evaluación.	EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACIÓN EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO	
	<table border="1"> <tr> <td> DESEMPEÑO DIRECTO Situaciones o circunstancias en las que se demuestra el resultado del trabajo. </td> <td> EVIDENCIAS DE PRODUCTO Resultados tangibles usados como evidencia. </td> </tr> </table>	DESEMPEÑO DIRECTO Situaciones o circunstancias en las que se demuestra el resultado del trabajo.
DESEMPEÑO DIRECTO Situaciones o circunstancias en las que se demuestra el resultado del trabajo.	EVIDENCIAS DE PRODUCTO Resultados tangibles usados como evidencia.	
CAMPOS DE APLICACIÓN Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional en las que se desarrolla la competencia. Los campos de aplicación deben ser los necesarios y los suficientes para evaluar la competencia.	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores y trabajadoras lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización especificada en el elemento.	
Guía de Evaluación Establece los métodos de evaluación de las evidencias de conocimiento y desempeño.		

Fuente: Fernando Vargas, "Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre Competencia laboral". Cinterfor/OIT, 1999.

Veamos en nuestro ejemplo cómo se establecería la norma

TÍTULO DE LA UNIDAD LOCALIZAR Y ANALIZAR ANOMALÍAS Y AVERÍAS EN MÁQUINAS Y SISTEMAS MECÁNICOS.	
TÍTULO DEL ELEMENTO Identificar las averías o anomalías existentes en máquinas y sistemas mecánicos.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACIÓN
<p>Verifica el estado de los elementos comprobando su funcionamiento sobre la base de documentos técnicos o por medio de consultas a especialistas. Realiza el diagnóstico del origen de la avería y su relación con el funcionamiento general de la máquina o del equipo, utilizando el razonamiento causa-efecto. Propone medidas correctivas de acuerdo con la funcionalidad, tiempo de reparación, costo, disponibilidad de recursos materiales y humanos y exigencias de calidad y seguridad.</p>	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO
	<p>DESEMPEÑO DIRECTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación del trabajador durante una rutina de verificación • Registro escrito de diagnóstico elaborado por el trabajador • Registro de las medidas correctivas propuestas e implementadas.
<p>CAMPO DE APLICACIÓN</p> <p>Equipos: máquinas y sistemas mecánicos. Herramientas e instrumentos: herramientas para montaje, desmontaje, trazado y marcado, instrumentos de medición, equipos de iluminación. Seguridad y salud en el trabajo: equipos de protección personal. Comunicación e información: registros. Ambiente laboral: mecanismos de participación, información y comunicación con personas de dirección y trabajadoras y trabajadoras.</p>	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN
	<p>Interpretación de documentos técnicos. Funcionamiento general de las máquinas y sistemas mecánicos. Normas de Seguridad y Salud en el trabajo.</p> <p>GUIA DE EVALUACIÓN</p> <p>Prueba de conocimientos. Observación. Registros diarios de las operaciones y reportes. Demostración.</p>

En el ejemplo, en el lenguaje, en los criterios y en las evidencias de conocimientos y de desempeño, se ha cuidado especialmente de *no discriminar* el trabajo de la mujer. La perspectiva de género debe incorporarse durante la elaboración del mapa funcional y muy especialmente en la elaboración de la norma técnica de competencia laboral.

Otro ejemplo⁶

La función «satisfacer las necesidades de los clientes» está compuesta por los siguientes elementos de competencia:

5 Otro ejemplo sería: «sustituir elementos averiados, desgastados o con mal funcionamiento, que forman parte de un conjunto o subconjunto mecánico.

6 FUENTE: Mertens, Leonard, op. cit.

- ✍ abordar a las personas usuarias de acuerdo a normas de atención a clientes usuarios y usuarias;
- ✍ identificar las necesidades de las personas clientes;
- ✍ proporcionar información confiable con celeridad;
- ✍ atender y resolver sugerencias y quejas.

La siguiente norma técnica se realizó para el elemento de competencia «identificar las necesidades de las personas clientes».

ÁREA: SUBÁREA: UNIDAD DE COMPETENCIA: Satisfacer las necesidades de atención a las personas clientes. TÍTULO DEL ELEMENTO: Identificar las necesidades de las personas clientes.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	REQUERIMIENTOS DE EVIDENCIA
<i>Eres competente cuando:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preguntas para obtener información precisa de las necesidades de las personas clientes. 2. Las escuchas con atención. 3. Observas su comportamiento y sus acciones 4. Actúas con empatía. 5. Construyes una atmósfera de confianza y amabilidad. 6. Enseñas a otros y otras trabajadoras cómo satisfacer las necesidades de las personas clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quejas verbales y escritas de las personas clientes. 2. Sugerencias verbales y escritas de las personas clientes. 3. Felicitaciones verbales y escritas. 4. Resultados de estudio de atención y servicio. 5. Reportes de Shoppers.
CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO
Fases: <ul style="list-style-type: none"> • Todas las áreas de la tienda Información: <ul style="list-style-type: none"> • Reportes de estudios sobre atención y servicios. • Técnicas y métodos para detectar necesidades. Ambiente Laboral: <ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas indicadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describe las características de los diferentes tipos de las personas clientes y cómo tratarlas. 2. Explica las técnicas/métodos para obtener información precisa de éstas. 3. Explica los fundamentos (elementos básicos) de técnicas de investigación.
	GUÍA DE EVALUACIÓN
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación del supervisor o supervisora. 2. Listado de preguntas sobre conocimientos. 3. Observación estructurada a través de simulacros.

Es importante tener en cuenta que

- ✍ Las evidencias de conocimiento y comprensión dan cuenta que la persona posee los conocimientos de base para demostrar su

desempeño de acuerdo a lo esperado. Se especifican aquí solamente los conocimientos que no se pueden constatar en el desempeño, es decir, aquellos que sirven de base para que actúe.

- ✍ En virtud de lo expresado, la evidencia de conocimiento:
 - no sustituye los criterios de desempeño;
 - tampoco desarrolla aspectos científicos o técnicos que fundamentan la realización del trabajador, pues excluiría a aquellas personas que aprendieron por medio de la práctica.
- ✍ Existen diferentes formas que nos permiten evidenciar el desempeño del trabajador:
 - la observación en el lugar de trabajo;
 - ejercicios simulados semejantes a las situaciones de trabajo;
 - pruebas de habilidades;
 - informes y registros utilizados en el desempeño; y
 - la realización de un proyecto o tarea.
- ✍ Las evidencias de conocimiento se pueden corroborar mediante:
 - preguntas orales; y
 - prueba escrita (de múltiple opción, de opción simple, etc.).
- ✍ Los criterios de desempeño y el ámbito de aplicación definen el nivel de competencia. Por estos motivos, son especialmente importantes las consultas a personas que conocen el sector, rama o empresa, de manera que sean aceptadas por ambas partes (sector empresarial y trabajador). Cualquiera sea el nivel en que se aplique la norma, ésta requiere ser validada (es decir, aprobada y aceptada) por ambos actores.

Las evidencias de desempeño que realizan los trabajadores y trabajadoras, se asocian a las calificaciones a las que pertenecen⁷. Es conveniente llevar un registro de cada trabajador o trabajadora, con las evidencias de desempeño que ha acumulado y por lo tanto, qué unidades de competencia posee, a qué calificaciones corresponden y qué funciones puede realizar.

⁷ Las calificaciones están conformadas por las unidades de competencia de la ocupación.

RESUMIENDO ENTONCES:

- ✍ La unidad de competencia está conformada por un ejemplo elementos de competencia.
- ✍ Los elementos de competencia que integran una unidad de competencia, se especifican en un campo o ámbito de aplicación, criterios de desempeño, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

Recordemos entonces que la norma de competencia laboral:

- ✍ Permite a los trabajadores y trabajadoras saber claramente lo que se espera de su desempeño y las competencias que poseen, así como también en qué circunstancias o contextos podrán desarrollarse.
- ✍ Promueve la formación a lo largo de la vida.
- ✍ Es consensuada y validada, en cualquiera de los niveles en los que se aplique, por los sectores empleadores y trabajadores y trabajadoras. En este sentido, es importante que tanto los grupos que la elaboran como los que la validan, incluyan la participación de las mujeres trabajadoras, a fin de que la norma técnica de competencia laboral no se convierta en un elemento discriminatorio de género.

Para que la norma promueva el desarrollo, es necesario que guarde correspondencia con estrategias de innovación en la organización del trabajo de las empresas.

De acuerdo al grado de complejidad de los resultados esperados en la norma técnica, es posible *establecer niveles de competencia*. Ello es especialmente útil para la elaboración de categorías laborales y niveles de remuneración, entre otros.

Hemos dicho que la norma técnica de competencia laboral es consensuada y validada, cualquiera sea el nivel en el que se realiza.

¿Cómo se valida la norma de competencia?

La validación la realizan generalmente personas que no participaron en su elaboración.

Estas personas, deben conocer «el lenguaje» utilizado en la identificación y normalización, así como los principios que los fundamentan.

En este sentido, es importante que conozcan:

✦ **la metodología seguida para la identificación de las competencias; y**

✦ **los componentes de la norma técnica y sus fundamentos.**

De esta manera podrán analizar el mapa funcional⁸ y entender su coherencia, analizar si las funciones están interrelacionadas, corroborar que se hayan integrado los aspectos fundamentales que permiten lograr el propósito principal.

Posteriormente revisarán la norma técnica y, en caso que existan observaciones, se tomará nota y la norma será considerada nuevamente.

Al final de este proceso se harán los ajustes necesarios y la norma quedará establecida, sin admitir más modificaciones.

Con la finalidad de contribuir a la dinámica del proceso de validación y su efectividad, se puede entregar al equipo un listado, a modo de ayuda, que facilita la revisión de cada norma, una vez que el análisis funcional fue revisado.

El listado contribuye a profundizar en cada uno de los componentes de la norma técnica, de manera de revisar las unidades de competencia, los elementos, los criterios y las evidencias, así como el ámbito de aplicación, en aspectos tales como modo en que está formulada, si refleja funciones y no tareas, si se distingue de las demás, si existen elementos discriminatorios, etc.

⁸ Cabe aclarar que puede llegarse a elaborar normas de competencia con métodos como el DACUM y AMOD y no solo por Análisis Funcional

LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE EN EL ANÁLISIS FUNCIONAL

En algunas aplicaciones del análisis funcional, especialmente a nivel de empresa, se puede refinar la descripción de funciones que

lleva a la identificación de competencias haciendo énfasis en las funciones clave y por ende las competencias clave para la empresa o sector de que se trate.

La lógica de esta versión es identificar prioritariamente las competencias especialmente importantes para lograr el propósito clave. Aquellas distintivas de las ocupaciones en el sector o empresa que se esté considerando. Por ejemplo, en la actividad hotelera la comunicación y atención a las necesidades del huésped es una competencia fundamental que deberá ser tomada en cuenta con especial cuidado.

Para identificar las competencias clave, se realiza el análisis de las funciones, determinando cuáles son aquellas que, de no estar presentes, imposibilitan cumplir con el propósito de la empresa definido previamente. A continuación, se establece el propósito principal de esa función.

Nivel 1: *Propósito Principal de la Empresa (Ej., satisfacer las necesidades de las personas clientes en calidad, precio y variedad).*

Nivel 2: *Propósito Principal del área de Tienda (Ej., vender los productos de acuerdo a las necesidades de las personas clientes).*

Una vez determinado el segundo nivel, se establecen las *unidades de competencias clave*:

Nivel 3: *Satisfacer las necesidades de atención a las personas clientes.*

Preparar el producto para la entrega a las personas clientes.

A partir de aquí, se identifican *los elementos de competencia* de ambas unidades de competencia clave:

Unidad de competencia clave 1

«Satisfacer las necesidades de atención a las personas clientes», conformada por los siguientes elementos de competencia:

- ✍ abordar e identificar las necesidades de las personas clientes;
- ✍ informar a las personas clientes; y
- ✍ resolver las sugerencias y quejas de las personas clientes.

Unidad de Competencia clave 2

«Preparar el producto para la entrega a la persona cliente». Elementos de competencia que la componen:

- ✍ utilizar el equipo de acuerdo a las características del producto y requerimientos del cliente;
- ✍ verificar el funcionamiento del equipo producto;
- ✍ actuar de acuerdo a las normas de seguridad y salud en el trabajo; y
- ✍ asegurarse de la presentación del producto.

En el segundo nivel existen una serie de funciones complementarias que no se han desarrollado, por haberse entendido que la función de ventas de la tienda era la principal y crucial para su objetivo. Del mismo modo, en el tercer nivel, se eligieron aquellas *unidades de competencia clave* para cumplir con el propósito principal de la tienda, desarrollándose los elementos de competencia.

El proceso continúa con la elaboración de las normas técnicas de competencia laboral y su validación.

- ✍ **Las calificaciones laborales en un determinado nivel de desempeño, se conforma por varias unidades de competencia.**
- ✍ **Es importante que durante todo el proceso no se pierda de vista la perspectiva de género, de manera de no discriminar a la mujer en el entorno de trabajo y evitar la desigualdad de oportunidades.**

CONCLUSIONES

- ✍ **La Norma Técnica de Competencia es muy útil para la evaluación, la calificación y la elaboración de programas de formación profesional.**
- ✍ **El proceso de normalización puede llevarse a cabo en el ámbito regional, nacional, por rama, por empresa, en un sector o área ocupacional. En cualquier nivel participan empleadores y empleadoras, y trabajadores y trabajadoras en todo el proceso.**
- ✍ **Posibilita que el proceso de evaluación de competencias sea el mismo para todos los trabajadores y trabajadoras.**
- ✍ **Es necesario que la norma sea validada y consensuada.**
- ✍ **La norma de competencia usualmente está compuesta por:**
 - unidad de competencia;**
 - elementos de competencia;**
 - criterios de desempeño;**
 - evidencias de desempeño;**
 - evidencias de conocimiento;**
 - campo de aplicación; y**
 - guías de evaluación.**
- ✍ **El desempeño se puede evidenciar por la observación, simulación, pruebas de habilidades, informes y registros utilizados, realización de un proyecto o tarea, etc.**
- ✍ **El conocimiento se puede evidenciar por pruebas orales y escritas.**
- ✍ **Las calificaciones están conformadas por las unidades de competencia de la ocupación. Estas unidades son las que se certifican.**
- ✍ **La evaluación se organiza y estructura sobre la base de lo establecido en la norma técnica de competencia. Si el trabajador es competente, se certifica su capacidad para esa unidad de competencia.**
- ✍ **Las evidencias de desempeño que realizan los trabajadores y trabajadoras y, que se agregan en su portafolio de evidencias, se asocian a las calificaciones a las que pertenecen. Se registra la unidad de competencia que posee, a qué calificación corresponde y qué funciones puede realizar.**

TRABAJO EN EQUIPO

1. De acuerdo a la Unidad de Competencia desagregada en el ejercicio del capítulo anterior, elegir uno de los elementos de competencia que la componen y elaborar la norma técnica (elemento de competencia especificado en: criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento, campo de aplicación, guía de evaluación).

(Tiempo: 40 minutos)

2. ¿Qué dificultades atravesó el equipo en la realización del ejercicio anterior? ¿Qué aspectos fueron más discutidos para llegar al consenso? ¿A qué puede deberse?

(Tiempo: 10 minutos)