



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

COMPETENCIAS LABORALES:
METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS MODULARES
DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO.

TESIS PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTAN:

BELTRÁN MARTÍNEZ ANA KRYPEL
ESCANDÓN MEJÍA NELY LAURA
LÓPEZ REYES PETRA

ASESOR:
M.E.S. MA. ELENA CAMARENA ADAME



MÉXICO, D.F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Dedicatorias



No desistas

*Cuando vayan mal las
Cosas como a veces
Suelen ir, cuando
Ofrezca tu camino sólo
Cuestas que subir, y
Precises sonreír aun
Teniendo que llorar,
Cuando el dolor te
Agobie y no puedas ya
Sufrir, descansar acaso
Debes ¡pero nunca
Desistir!*

*Lucha, pues por más
Que tengas en la brega
Que sufrir, cuando todo
Esté peor, más debemos
Insistir.*

*A La Universidad Nacional Autónoma De México y
A La Facultad De Contaduría y Administración*

*Por darnos la oportunidad de ser universitarias
y permitir formarnos como Profesionistas.*

A Los Profesores

*Por sus conocimientos, experiencias
y dedicación brindados a lo largo de nuestra formación.*

A Ma. Elena Camarena Adame

*Por su apoyo, consejos y dedicación
para la realización de este proyecto.*

A las personas que colaboraron para el logro de esta investigación

*A Rolando García Morales, por los conocimientos
Y apoyo brindado.*

*A Ana Elena Ramírez, por sus valiosos consejos
y dedicación..*



Agradecimientos De Ana Krysteel Beltrán

A Dios

*Gracias Padre Celestial
Porque siempre has sido la luz que guía
Mi caminar
Sé que sólo en tu luz podré construir
Mi vida.*

A Gloria Martínez Rojas

*Por ser mi mamá, por tu ternura, comprensión
Y apoyo incondicional durante toda mi vida,
Por los valores y principios que me inculcaste,
Por haber hecho de mí una buena persona. Gracias.*

A Santiago Beltrán Domínguez

*Por ser mi papá, por los consejos que me das
Cada día, por tu apoyo y comprensión, por tu amor, por los
Valores que me has inculcado, por tu fortaleza. Gracias.*

A Santiago y a Juan Carlos Beltrán

*Por ser mis hermanos, por apoyarme siempre, por
Comprenderme, por Su paciencia, por la riqueza de sus
Consejos, por la risa, por las Tristezas, por la solidaridad
Que siempre hemos compartido. Gracias.*

A mis amigos

*A los verdaderos amigos que conocí durante esta travesía, a
Los que Quiero con toda el alma, por la sólida e
Inquebrantable amistad que Nos une y que durará toda La
vida. Gracias.*

Agradecimientos de Nely Laura Escandón

A Dios:

*Por haber permitido concluir mis estudios y sobre todo la
Realización de este sueño.*

*Por actuar libremente en mi vida, convirtiéndome en
Persona con valores y sentimientos que hacen de mi un ser
Humano especial.*

*Por todos los beneficios y tropiezos que me ha dado
En esta maravillosa vida.*

A mis Padres Angeles y Tereso

*Por la vida y por su ejemplo, el cual es un impulso
Para realizar mis actividades cada vez mejor.*

*Por creer en mí y ser mis amigos demostrándome
Su apoyo incondicional en todo momento.*

*Por alentarme en los momentos más difíciles
Y por estar presentes cuando más los necesito.*

*Por haberme inculcado principios que han hecho de mí
Una persona de provecho.*

Por enseñarme a ver el lado bueno de las cosas.

A Hugo, Tere y Miriam

*Por su entusiasmo y consejos, los que me ayudaron en
Muchas ocasiones a superar los tropiezos
Que da la vida.*

*Por su apoyo y comprensión en todo momento de mi
Desarrollo personal y profesional.*

*Por su amistad incondicional y especial
En mi vida.*

A mis Amigos y Familiares

*Por enseñarme que la verdadera amistad no solo se basa
en la alegría sino también en el apoyo y comprensión en
los momentos más difíciles.*





Agradecimientos de Petra López Reyes

A Dios

*Que me brindo la oportunidad de vivir,
Me llena de bendiciones y
Me acompaña en todos los momentos de mi vida.*

A mis Padres Ana y Cruz

*Por todos los años de su vida que me han regalado,
Por su amor y apoyo,
El cual me permite llegar hasta este momento.*

A mis hermanos: Norma, Fabby, Lilia y Toño

*Por el apoyo incondicional que siempre me han
brindado,
Convirtiéndolos en mis mejores amigos.*

A mis Amigos

*A Nallely, Mónica, Alicia, Cristina, Sabrina, Rocío,
Lety, Ariadna, Violeta, Alejandra, Arely, Danelia,
Cristian, Carlos y Edgar.*

*Con los cuales he vivido maravillosos momentos.
Gracias por el cariño y la amistad que me brindaron.
Pero sobre todo gracias a:*

Laura y Krysteel

*Por los momentos difíciles y agradables que hemos
compartido juntas,*

Por su paciencia y apoyo,

Por su cariño sincero y

*Por que juntas hemos alcanzado uno de nuestros
sueños.*

ÍNDICE

Introducción.....	1
I. ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	5
1. Desarrollo Histórico de las Competencias Laborales.....	6
2. Concepto de Competencia Laboral.....	14
3. Clasificación de la Competencia Laboral.....	16
4. Instrumentos para lograr la Competencia Laboral.....	17
5. Beneficios del Enfoque de Competencia Laboral.....	18
6. Dimensiones de las Competencias Laborales.....	19
II. EL SISTEMA NACIONAL DE COMPETENCIAS LABORALES.....	21
1. Causas que originaron el Sistema Nacional de Competencias Laborales.....	22
2. El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación en México.....	24
3. El Sistema de Normalización de Competencia Laboral.....	28
A. Comités de Normalización.....	30
B. La Norma Técnica de Competencia Laboral.....	31
C. El Análisis Funcional como base de la Norma Técnica de Competencia Laboral.....	38
4. El Sistema de Certificación de Competencia Laboral.....	43
A. El Proceso de Certificación de Competencia Laboral.....	45
B. Organismos Certificadores.....	47
C. La Evaluación de Competencia Laboral.....	48
D. Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.....	50
E. Garantía de Calidad del Proceso de Certificación y Evaluación.....	51
III. CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES.....	54
1. Concepto de Capacitación Basada en Competencias Laborales.....	55
2. Metodología de la Capacitación Basada en Competencias Laborales.....	57
A. Planeación de la Capacitación Basada en Competencias Laborales.....	57
B. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.....	58
C. Elaboración de Programas Modulares de Capacitación.....	59
D. Ejecución de la Capacitación Basada en Competencias Laborales.....	64
E. Evaluación de la Capacitación Basada en Competencias Laborales.....	65
IV. EL TURISMO EN MÉXICO.....	68
1. Desarrollo Histórico del Turismo.....	69
2. Concepto de Turismo.....	73
3. Marco Legal del Turismo.....	74
4. Importancia del Turismo.....	77
5. Participación del Turismo en la Actividad Económica del País.....	78
6. Impacto de las Competencias Laborales en el Sector Turismo.....	79
7. Establecimientos de Hospedaje en México.....	80
A. Clasificación de los Establecimientos de Hospedaje.....	80
B. Antecedentes de la Industria Hotelera.....	81
C. Clasificación de los Hoteles.....	83
D. Funcionamiento de los Hoteles.....	84
E. Importancia de la Hotelería.....	92

V. CASO PRÁCTICO "METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS MODULARES DE CAPACITACIÓN EN LA GERENCIA DE DIVISIÓN CUARTOS DEL HOTEL VILLA BEJAR CUERNAVACA".....	93
1. Antecedentes de "Hoteles Villa Bejar".....	94
2. Cultura Organizacional.....	96
3. Corporativo "Hoteles Villa Bejar".....	98
4. Diagnóstico de la Gerencia de Capacitación.....	100
5. Metodología para la Elaboración de Programas Modulares de Capacitación.....	102
6. Diseño de la Metodología.....	106
A. Identificación de Competencias Laborales.....	108
B. Diagnóstico de las necesidades de capacitación.....	125
C. Elaboración y Ejecución de los Programas Modulares de Capacitación.....	189
D. Evaluación de la Competencia Laboral.....	215
Conclusiones.....	234
Glosario.....	237
Anexos.....	241
Gráfica de Gantt.....	242
Análisis de Puestos Jefe de Recepción.....	243
Análisis de Puestos Recepcionista.....	251
Análisis de Puestos Encargado de Teléfonos.....	259
Análisis de Puestos Telefonista.....	266
Análisis de Puestos Capitán de Bell Boys.....	273
Análisis de Puestos Bell Boy.....	281
Análisis de Puestos Valet Parking.....	288
Bibliografía.....	294

INTRODUCCIÓN

El mundo actual presenta constantes cambios tecnológicos, sociales y políticos; hoy en día la globalización implica una mayor apertura comercial obligando a las empresas a ofrecer productos y servicios de calidad que les permitan dar respuesta a los desafíos de la competitividad a nivel mundial.

Para lograr lo anterior las empresas requieren adaptar sus modelos de producción y contar con recursos humanos de calidad que no sólo desempeñen sus funciones mecánicamente sino que aporten ideas y conocimientos permitiéndoles hacer frente a los nuevos esquemas de gestión del trabajo.

La educación y la capacitación constituyen factores trascendentales para el desarrollo de una fuerza laboral competente; no obstante el sistema rígido e inflexible que impera, limita el desarrollo de recursos humanos altamente calificados, ya que existe una enorme distancia entre lo que ofrecen las escuelas, universidades y centros de capacitación contra lo que realmente necesitan las empresas.

El enfoque de competencias laborales trabaja para erradicar esta problemática, ha sido empleado y adaptado en países como Estados Unidos, Reino Unido y Canadá; las causas que lo originan son variadas, sin embargo, en la mayoría de los casos su inicio radica en lograr una coherencia entre los servicios que ofrece el sector educativo con los requerimientos del sector productivo.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la competencia laboral es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

El enfoque de competencias laborales ha sido adaptado también por México y en el año de 1995 surge por iniciativa del Gobierno Federal, el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), que pretende sentar las bases para desarrollar sistemas que permitan reestructurar las diversas formas de capacitación y formación propiciando la calidad y pertinencia del sector educativo respecto a las necesidades de los trabajadores y del sector productivo.

Los beneficios de trabajar bajo el enfoque de competencias laborales son significativos y conllevan al desarrollo de los sectores: social, económico y educativo coadyuvando de tal modo al crecimiento del país.

El enfoque de competencias laborales se apoya en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), que constituyen el referente para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar satisfactoriamente una función productiva determinada.

Existen organismos acreditados para evaluar y certificar la competencia laboral con base en las NTCL, es decir, se encargan de reconocer formalmente los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que posee una persona para desempeñar una actividad satisfactoriamente, independientemente de la forma en que dichos conocimientos hayan sido adquiridos.

Asimismo las NTCL son la base para la elaboración de programas modulares de capacitación dando lugar a la capacitación basada en competencias, que consiste en formar individuos con conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes relevantes para el cabal desempeño de una función productiva.

Para asegurar su relevancia, las NTCL son definidas de manera conjunta, por empresarios y trabajadores de las distintas ramas de la actividad económica nacional.

A la fecha, se han desarrollado 512 Normas Técnicas, 75 en el sector primario, 252 en el sector secundario y 185 en el sector terciario; no obstante es necesario incrementar el número de ellas, con el objetivo de fomentar una cultura basada en competencias laborales dentro del país.

Uno de los subsectores del país donde el enfoque de competencia laboral ha tenido mayor impacto es el turismo, en donde se han desarrollado 20 NTCL; actualmente muchas empresas, estudiantes y trabajadores han sido certificados en este rubro. Las actividades turísticas pertenecen al sector terciario, se han desarrollado favorablemente en beneficio de la economía nacional y son consideradas como importantes generadoras de divisas y de empleos.

La industria hotelera es de vital importancia para el desarrollo del turismo, los hoteles representan el primer sitio al que se dirige el turista cuando arriba a un lugar turístico y del trato que reciba dependerá que él se forme una buena o mala impresión del hotel y del lugar. Por lo tanto es necesario contar con una mano de obra capaz de satisfacer las necesidades y exigencias del turista con el fin de lograr su retorno al país, impulsando de tal modo un incremento tanto en los ingresos como en la competitividad de los hoteles.

El desarrollo del caso práctico de esta investigación se llevó a cabo en "Hoteles Villa Bejar S.A." -en su filial Cuernavaca-, la compañía hotelera más importante del Estado de Morelos que ofrece al huésped una amplia gama de servicios, por lo que es necesario perfeccionar las capacidades de su personal con el propósito de lograr la competencia en los mismos y la competitividad en el hotel.

El presente trabajo es el resultado de los esfuerzos dirigidos a la realización de una investigación en el Área de Recursos Humanos y tiene como objetivo diseñar una metodología para la elaboración de programas modulares de capacitación dentro de la Gerencia de División Cuartos del Hotel Villa Bejar Cuernavaca, que permita a los trabajadores desarrollarse sólo en aquellas áreas en las que es necesario reforzar o incrementar los conocimientos y apoye la certificación de competencia laboral; dando inicio al desarrollo de una filosofía empresarial encaminada al logro de competencias laborales.

La investigación está estructurada de la siguiente manera; cuatro capítulos que introducen al lector a los antecedentes del enfoque de competencias laborales, al sistema nacional de competencias laborales, a la formación basada en competencias y al turismo en México y un quinto en el que se presenta el caso práctico.

En el Capítulo I, se especifican los antecedentes de las competencias laborales, analizando los casos de Reino Unido, Estados Unidos y Canadá; los cuales sirven de base para la creación del sistema nacional de competencias laborales.

También se describen diversos conceptos relacionados con la competencia laboral, sus beneficios y dimensiones.

En el Capítulo II, se describen las causas que originaron el establecimiento del sistema nacional de competencias laborales, así como el proyecto que lo crea el cual esta formado por cinco componentes encauzados a la promoción y regulación de las actividades del sistema; dando énfasis a dos de ellos: al sistema de normalización y al sistema de certificación de competencia laboral debido a que la metodología para la elaboración de programas modulares va encaminada a la normalización y certificación de competencias.

Dentro del sistema de normalización se especifica la metodología para desarrollar las NTCL objetivo esencial del sistema. En el sistema de certificación se describe el proceso a seguir para el reconocimiento formal de las competencias.

En el Capítulo III, se especifica el proceso de la capacitación basada en competencias el cual esta conformado por cinco etapas:

- ‡ Planeación de la capacitación basada en competencias. Consiste en establecer los objetivos que se pretenden alcanzar con la capacitación.
- ‡ Diagnóstico de necesidades de capacitación. Proceso por medio del cual se obtiene la información necesaria para guiar la elaboración de los programas modulares de capacitación.

- ⚡ Elaboración de programas modulares de capacitación. Comprende la identificación de las NTCL, el establecimiento del marco del programa de capacitación, la descripción del contenido del programa de capacitación y la determinación de los métodos de presentación.
- ⚡ Ejecución de la capacitación basada en competencias. Radica en la implantación del programa modular de capacitación.
- ⚡ Evaluación de la capacitación basada en competencias. Se recogen suficientes evidencias en el sitio de trabajo para determinar la competencia de una persona para desempeñar una función productiva determinada.

En el Capítulo IV, se presenta el origen, importancia, beneficios y el impacto de las competencias laborales en el subsector turismo; asimismo se resalta la importancia del hotel como medio para lograr la satisfacción del turista.

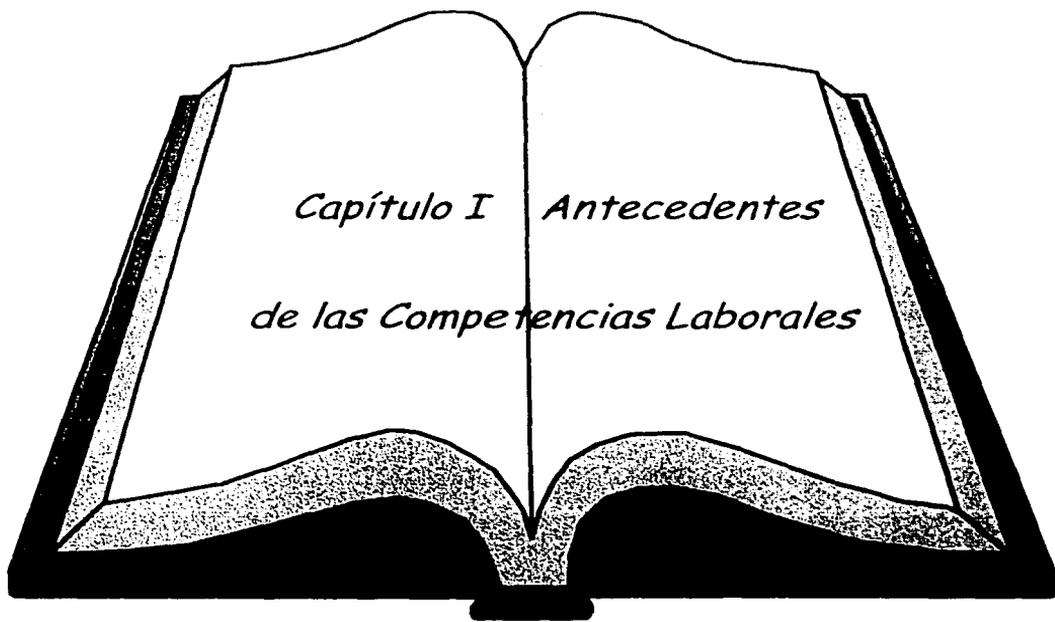
En el Capítulo V, se expone el caso del Hotel Villa Bejar Cuernavaca proporcionando información que permite conocer el funcionamiento real del hotel. Asimismo se describen las actividades realizadas para el diseño de la metodología.

Este trabajo se llevó a cabo gracias a los esfuerzos del equipo y a la colaboración de la Directora General Marisela Morales Bejar y del Gerente de Capacitación Rafael Ramírez Morales de "Hoteles Villa Bejar S.A."

Esperamos que el diseño de esta metodología sirva de base para la implantación de las competencias laborales en todas las áreas del hotel así como a aquellas empresas interesadas en una nueva cultura laboral enfocada a los resultados.

México, D.F. mayo de 2002

Ana Krysteel Beltrán Martínez
Nely Laura Escandón Mejía
Petra López Reyes



I. ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1. Desarrollo Histórico de las Competencias Laborales

El modelo de competencias laborales representa una nueva cultura de educación y capacitación que da respuesta a los desafíos del desarrollo económico caracterizados por los acelerados cambios tecnológicos y las constantes exigencias de incrementar la competitividad en las empresas; no es un modelo creado por México, sino un modelo adaptado de acuerdo a las experiencias que han vivido diferentes países al emplearlo y verse favorecidos con sus múltiples beneficios; algunos de estos países son: Estados Unidos, Reino Unido, y Canadá (Québec).

a) Estados Unidos

El autor Leonard Mertens, en su libro competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos menciona que en Estados Unidos el origen de la educación y capacitación basada en competencias laborales se da en los años veinte del siglo XX, aunque el movimiento moderno empezó en los años sesenta y principios de los setenta. Uno de los precursores de esta corriente fue el Profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland quien argumentó que los exámenes tradicionales no garantizaban el cabal desempeño en el trabajo.

En el año de 1994 se firmó el "Acta Educar a América" que señalaba entre otras cosas la creación del Consejo Nacional de Normas de Competencia cuya función principal radicaría en la de fungir como catalizador para el desarrollo de un sistema de normas de competencia que involucraría a instituciones que se relacionaran con las habilidades de los trabajadores. El sistema pretendía lograr los siguientes objetivos:

- ✦ Garantizar el desarrollo de habilidades de alta calidad y un desempeño eficaz y eficiente en la fuerza de trabajo.
- ✦ Informar a los empleados, estudiantes e instituciones de formación y capacitación, acerca de las necesidades y requisitos de habilidades demandadas por el mercado laboral.
- ✦ Permitir a los trabajadores obtener la certificación de habilidades, desarrollarse personalmente, incorporarse fácilmente al mercado laboral, y ampliar posibilidades de permanencia.
- ✦ Apoyar el desarrollo de los programas de formación y capacitación.
- ✦ Permitir a las empresas evaluar los niveles de habilidad de los empleados.

Posteriormente en 1995 se desarrolla un proyecto cuyo objetivo radica esencialmente en lograr una coherencia entre la educación y el empleo al conseguir que los centros de formación y capacitación integren sus métodos de enseñanza a las necesidades del mercado laboral; dicho proyecto se denomina ISWEC (Sistema Integrado de Curricula para la Educación de la Fuerza Laboral).

ISWEC tiene como propósitos fundamentales el integrar la educación académica y profesional en un esquema curricular para los niveles escolares nueve al catorce (edades de 14 a 20) así como desarrollar un proceso a través del cual los instructores adapten el esquema a las necesidades y características de las escuelas.

El sistema señala tres tipos de normas:

- ✦ Académicas. Permiten que los estudiantes adquieran más conocimientos mediante la asignación de métodos efectivos, definen lo que los estudiantes son capaces y deben hacer, orientan al sistema educacional y buscan el reforzamiento de las prácticas de enseñanza y de educación con el fin de convertirlas en normas.
- ✦ Normas para la fuerza laboral. Son establecidas y aprobadas por el sector industrial y se relacionan con una gama de ocupaciones.
- ✦ Normas de empleo. Reflejan las habilidades necesarias para un desempeño laboral a un nivel más alto del que se puede definir enumerando las tareas.

b) Reino Unido

El autor Antonio Argüelles en su libro competencia laboral y educación basada en normas de competencia puntualiza que a mediados de la década de 1980, el sistema de calificaciones profesionales del país, presentó cambios radicales trayendo consigo mejoras en el sistema de educación y capacitación profesional del país.

Tales cambios fueron generados a partir de la revisión de las calificaciones profesionales (1985-1986) lo que causo la creación del Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ) cuya función principal consistió en la aplicación de las reformas necesarias en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.

La reforma obedece a las siguientes razones:

- ⌘ La necesidad de mayor coherencia y transparencia en el sistema de calificaciones.

El sistema de calificaciones estaba constituido por gran cantidad de calificaciones otorgadas por el sistema educativo, por la industria y por múltiples organismos las cuales no mantenían relación entre sí; lo que ocasionaba en la mayoría de los casos coincidencias y duplicaciones haciéndolo incoherente.

- ⌘ La necesidad de congruencia en el sistema de calificaciones.

El sistema de calificaciones profesionales no respondía adecuadamente a las necesidades del sector productivo, era dominado por quienes ofrecían la educación y la capacitación sin tomar en cuenta al mismo; generando con esto un desequilibrio entre lo que se ofrecía y lo que en realidad se necesitaba.

Por lo anterior, era necesario cambiar de un sistema regido por la oferta a uno que respondiera a las necesidades del mercado laboral.

- ⌘ La necesidad de una certificación integral.

Los años 80 se caracterizaron por la falta de estabilidad laboral obligando a los trabajadores a hacer cambios constantes de empleo; lo que ocasionaba la siguiente problemática:

En cada sector industrial así como en las empresas se generaban normas de capacitación que permitían desarrollar conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas y para muchos trabajadores que cambiaban de empleo les era difícil que les reconocieran sus competencias en otras partes del mercado laboral; asimismo se presentaban problemas para las empresas al planificar una recapacitación rentable para el personal contratado fuera de la industria.

Debido a lo anterior, era necesario que el sistema de calificaciones certificara la competencia, ofreciera una manera flexible de actualizar las calificaciones de las empresas, permitiera reconocer las habilidades adquiridas y acabara con los obstáculos a la transferibilidad.¹

¹ La transferibilidad se refiere a la propiedad de las capacidades y de los conocimientos que permiten a la persona la posibilidad de aplicarlos a ocupaciones o entornos diferentes.

- ⊕ La necesidad de fomentar la formación continua.

En aquel tiempo se presentaron cambios en el mercado laboral, las nuevas tecnologías y los métodos de trabajo excluyeron al personal no calificado y la fuerza laboral estaba conformada por trabajadores adultos. Lo anterior hacía ver la necesidad de mejorar las habilidades y los niveles de capacitación de los mismos.

No obstante el sistema de calificaciones era rígido y se caracterizaba por restringir la movilidad de los trabajadores al mismo tiempo que impedía su desarrollo (carecían de oportunidades de transferencia o avance).

Por lo anterior, era necesario crear un sistema flexible y abierto que eliminara los obstáculos antes mencionados y permitiera el progreso en función de las habilidades de cada trabajador.

- ⊕ La necesidad de mejorar la educación obligatoria y el sistema de formación profesional.

Existía una gran demanda de personal capacitado que respondiera a las necesidades del mercado laboral lo que se traducía en la necesidad de fomentar en los jóvenes el deseo de continuar estudiando de tiempo completo por unos años más; no obstante se presentaban obstáculos a la formación² de tal modo que una gran cantidad de jóvenes se incorporaba a la fuerza laboral sin preparación profesional, sólo con la educación obligatoria (hasta los 16 años) la que proporcionaba una formación deficiente. Aunado a este problema cabe señalar que había jóvenes que descartaban la formación profesional.

Resultaba de gran trascendencia, hacer que el sistema educativo incrementara las oportunidades de ingresar a la educación superior y proporcionara una preparación más efectiva para integrarse al mundo laboral.

Con el fin de buscar soluciones a los problemas citados anteriormente, se desarrolló el sistema reformado de calificaciones profesionales y actualmente en Irlanda del Norte, Gales e Inglaterra, se reconocen tres tipos de calificaciones: Las otorgadas por la formación tradicional en escuelas e institutos, las calificaciones profesionales nacionales y las calificaciones profesionales nacionales generales.

² Las opciones para los estudiantes eran muy limitadas, la mayoría terminaba la educación obligatoria y se enfrentaba a tener que elegir, entre una formación académica especializada (en la cual no lograba ingresar un gran número de jóvenes) o una limitada capacitación orientada al trabajo.

Estas dos últimas desarrolladas a partir de las reformas a la educación y la capacitación profesional.

Las Calificaciones Profesionales Nacionales (NVQ) determinan los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. "Su objetivo es abrir las puertas a la evaluación y facilitar la formación continua de quienes ya tienen un empleo".³

Las Calificaciones Profesionales Nacionales Generales (GNVQ) "certifican una amplia base de conocimientos y habilidades pertinentes adquiridos a través de la preparación para ingresar al mercado laboral o para continuar con la educación superior. Se pretende que se obtengan a través de programas de educación profesional inicial en las escuelas o institutos".⁴

Ambos tipos de calificaciones, certifican el logro de los trabajadores en una o varias áreas ocupacionales y al ser calificaciones nacionales amplían y garantizan la transferibilidad entre diferentes áreas ocupacionales. Asimismo se han convertido en las principales proveedoras nacionales de educación y capacitación.

Para concluir con este modelo es preciso señalar lo siguiente:

- ⌘ Es un modelo impulsado por el gobierno en el cuál los empresarios, los sindicatos y actores sociales participan de manera limitada.
- ⌘ El Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales es un organismo que se encarga entre otras, de las siguientes funciones: acreditar las calificaciones, aprobando las normas en que están basadas cada una de ellas; autorizar a los organismos que podrán participar en el sistema y en general coordinar todas aquellas actividades que engloben la promoción, desarrollo y reglamentación del funcionamiento de los sistemas NVQ y GNVQ.
- ⌘ Los organismos directores representan los intereses de los empleadores y se encargan de definir las normas del sistema NVQ. Están integrados por empresarios, representantes sindicales y los interesados en la educación y capacitación.

³ ARGUELLES, Antonio, Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, Limusa, 1996, p. 178.

⁴ Idem.

- ✦ Para el desarrollo de las normas del sistema GNVQ se establecen comités de asesores integrados por las agencias nacionales, comités de vinculación e interesados en la educación y la formación profesional.
- ✦ La certificación es otorgada por "organismos certificadores" los cuales pueden ser organismos examinadores o de validación, asociaciones profesionales o la industria misma. Asimismo estos organismos facultan a los "centros aprobados" para realizar la evaluación.
- ✦ Los tres tipos de calificaciones se basan en resultados de aprendizaje requeridos (expresados en módulos o unidades) sin tomar en cuenta el modo, la duración o el lugar del aprendizaje; proporcionando de tal modo a los centros de formación y capacitación así como a los individuos información que permita la planeación y obtención de la calificación y facilitando a los adultos el acceso a las mismas.

c) Québec

Asimismo Antonio Argüelles menciona que a principios de la década de los ochenta se presentaron diversos cambios que afectaban directamente a la región de Québec; la evolución tecnológica y la globalización de los mercados provocaba que las funciones laborales se transformarán obligándolas a ser más eficientes y eficaces para responder y adaptarse a los mismos.

Es debido a lo anterior que el gobierno de Québec tomó la decisión de crear un nuevo modelo de formación profesional que permitiera formar personas calificadas, responsables, autónomas, dinámicas, que respondieran y se adaptaran a un mercado de trabajo inestable.

La adopción del nuevo modelo implicaba una reestructuración del ministerio de educación y una reingeniería de todos los centros de formación profesional.

El nuevo modelo de formación profesional se desarrolló "sobre la base de un nuevo método de planificación y desarrollo de los programas de formación profesional, según un enfoque por competencias que incluye la planificación estratégica sectorial".⁵

El nuevo modelo señala:

- ✦ El papel importante que desempeña la industria en la elaboración de programas así como su responsabilidad en algunos aspectos relacionados con la formación.

⁵ Ibid, p. 248.

-
- ⌘ La racionalización de los costos de la formación.
 - ⌘ La responsabilidad de los centros de formación en cuanto a la formación profesional y a la satisfacción de las necesidades de las empresas y las personas.
 - ⌘ El establecimiento de normas de calidad que precisen los resultados esperados por el ministerio y los criterios de evaluación.
 - ⌘ La ejecución de un sistema de evaluación que tome en cuenta la evaluación de los servicios del ministerio; los centros de formación, los programas, la enseñanza y los maestros.

Con relación al nuevo método de planificación y desarrollo de los programas de formación profesional, es importante señalar las ventajas de emplear el enfoque de competencias:

- ⌘ Favorece la normalización de la calidad de los programas permitiendo así la certificación.
- ⌘ Permite desarrollar programas de formación con base en los requerimientos de las empresas (sector productivo) y las necesidades de los individuos.
- ⌘ Facilita la administración, el seguimiento y la evaluación de los programas.
- ⌘ Racionaliza los costos de desarrollo de los programas.
- ⌘ Facilita la concepción de estrategias pedagógicas en función del contexto de la formación.

El nuevo método se caracteriza porque la adquisición de competencias se realiza al principio de acuerdo a la experiencia práctica y a un comportamiento y no a conocimientos; la evaluación del aprendizaje se realiza de acuerdo a la competencia profesional y no al éxito académico y la determinación de las competencias para distintas funciones y tareas precisas deben ser descritas por los trabajadores que desempeñan las mismas.

Con base en lo anterior, un programa de estudios de formación profesional basado en el enfoque por competencias tiene las siguientes características:

- ⌘ Comprende el conjunto de competencias y actividades de aprendizaje que se ofrecen en los establecimientos que imparten la formación.

- ⌘ Señala la forma de evaluación del desempeño de los alumnos (condiciones de evaluación y criterios para evaluar el desempeño en función de la competencia adquirida).
- ⌘ Establece las disposiciones, normas y sugerencias indispensables que regulen las actividades de los directores de establecimientos, evaluadores, instructores, desarrolladores de material didáctico, entre otros.
- ⌘ Debe ser oficial puesto que avala el diploma que certifica a escala nacional, que se ha adquirido una experiencia práctica y un comportamiento.
- ⌘ Debe ser del conocimiento de todos los interesados: alumnos, padres, formadores y futuros empleadores.
- ⌘ Debe responder a las necesidades de un sector económico cambiante.
- ⌘ Debe ser el resultado de un proceso de planeación y elaboración basado en una metodología rigurosa.

Los programas se estructuran en módulos (cada uno de los cuales corresponden a la adquisición de una competencia) facilitando así el acceso a los estudios de quienes se encuentran realizando funciones en el lugar de trabajo, con el fin de obtener la certificación o para desarrollar nuevas competencias acordes a las necesidades cambiantes de las empresas.

Es indispensable señalar algunos detalles esenciales en este modelo:

- ⌘ Es un modelo regulado por el mercado, es decir, los sectores económicos han impulsado el sistema de competencias hacia una acción autodirigida y a cargo de la iniciativa privada.
- ⌘ Con relación a la evaluación es necesario mencionar que comprende tres factores; la evaluación de la experiencia práctica, la evaluación del proceso de trabajo y la evaluación del producto. Asimismo el resultado puede ser expresado de dos maneras: "éxito" o "fracaso".

2. Concepto de Competencia Laboral

Antes de definir el término competencia laboral, es indispensable presentar sus raíces etimológicas:

Competencia. Del latín *competere*, adecuado o apto. Conjunto de conocimientos que autorizan a una persona para realizar determinada actividad.⁶

Laboral. Del Latín *laborare*, trabajar. Relativo a los obreros y sus gremios.⁷

Conocidas las raíces, a continuación se enuncian diversos significados de la competencia laboral:

- ⇄ Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.⁸
- ⇄ Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.⁹
- ⇄ La competencia laboral engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.¹⁰
- ⇄ Es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.¹¹
- ⇄ Es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo es una capacidad real y demostrada.¹²

⁶ COROMINAS, Juan, Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana, Gredos, Madrid, 3ª. Ed., 1973, p. 163.

⁷ *Ibid.*, p. 350.

⁸ DUCCI, María Angélica, El Enfoque de Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional, Cinterfor/OIT, Montevideo 1997.

⁹ OIT, Formación Profesional. Glosario de Términos Escogidos, Ginebra 1993.

¹⁰ INEM, Metodología para la Ordenación de la Formación Profesional Ocupacional, Subdirección General de Gestión de Formación Ocupacional, Madrid, 1995.

¹¹ Terminología presentada por el Consejo Federal de Cultura y Educación en Argentina.

¹² <http://www.cinterfor.org.mx/>

- ⚡ Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos en la práctica, la escuela o la capacitación que permitan a las personas un trabajo con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad, tal y como lo demanda el mundo laboral.¹³

Con base en las definiciones descritas anteriormente, competencia laboral puede ser considerada en el presente trabajo de la siguiente manera:

"Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, valores y facultades adquiridos en la práctica, en la escuela o de manera autodidacta, que permiten al individuo ser idóneo para el desempeño satisfactorio de una función productiva¹⁴ en diferentes contextos y de acuerdo con los requerimientos de calidad, eficacia y eficiencia que demanda el mercado laboral establecidos en las Normas Técnicas de Competencia Laboral."

¹³ <http://www.conocer.org.mx/>

¹⁴ Función productiva es el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio.

3. Clasificación de la Competencia Laboral

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en México, clasifica a las competencias laborales en tres tipos:

- ⌘ Básicas. Comprenden aquellos comportamientos elementales asociados a conocimientos de índole formativa. Pertenecen a este tipo de competencias la capacidad de lectura, de expresión, de comunicación verbal y escrita, etc.

- ⌘ Genéricas. Constituidas por aquellos comportamientos asociados a desempeños comunes a múltiples ocupaciones y ramas de actividad productiva; tales como la capacidad de trabajar en equipo, de programar actividades, de planear, de negociar, etc.

- ⌘ Específicas. Competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para el desempeño de una función productiva. Son competencias que hacen alusión a un lenguaje específico y al uso de instrumentos o herramientas determinadas. Son ejemplos de estas competencias: preparar el molino para el laminado en caliente, operar el equipo de lavado en percloro, soldar con equipo de oxi-acetileno, etc.

4. Instrumentos para lograr la competencia Laboral

Existen diversos instrumentos a través de los cuales se puede lograr la competencia que se expresa en el saber, el saber hacer y el saber ser de las personas:

- † Programas educativos y/o capacitación. Tienen como objetivo primordial, el desarrollar comportamientos necesarios para un desempeño productivo.
- † Centro de trabajo. Permite obtener nuevos conocimientos y experiencias sí como desarrollar las capacidades.
- † Autoaprendizaje. Proceso a través del cual una persona recurre a diversas fuentes de información con el fin de adquirir conocimientos.

Los instrumentos mencionados anteriormente, son los más importantes; no obstante también se encuentran los medios de comunicación y la interacción con la sociedad, que proporcionan conocimientos y experiencias.

5. Beneficios del Enfoque de Competencia Laboral

Emplear el enfoque de competencia laboral, conlleva a la obtención de beneficios significativos tales como los que a continuación se mencionan:

- † Reconoce y valora a la formación de recursos humanos como el medio para lograr la productividad y competitividad de las empresas; lo que se verá reflejado en el desarrollo económico, político y social de un país.
- † Apoya los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de recursos humanos y contribuye al mejoramiento de la gestión del trabajo; logrando así contar con una fuerza de trabajo calificada que permita hacer más productivas y competitivas a las empresas ante las exigencias actuales.
- † Proporciona información al sector educativo para que oriente su oferta de programas de capacitación y formación en función de los requerimientos que demanda el sector productivo; consiguiendo así la pertinencia del mismo al brindar servicios de calidad así como la formación de recursos humanos calificados que respondan a los avances de la tecnología, a las exigencias que presenta la creciente competitividad de los mercados globales y a la transformación productiva.
- † Informa a los trabajadores sobre las necesidades de las empresas, permitiéndoles identificar el nivel personal de calificación con el fin de mejorarlo y ampliar sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral.
- † Facilita a los trabajadores adquirir y desarrollar habilidades que les permitan adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas con calidad y eficiencia en diferentes contextos de trabajo.
- † Promueve la educación y capacitación permanente y continua de los individuos, lo cual incide en el desarrollo personal y profesional de los mismos.
- † Da énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, enfrentar el cambio y gestionarlo anticipándose y preparándose para él, en lugar de convertirse en víctima pasiva.

6. Dimensiones de las Competencias Laborales

Al referirse a la competencia laboral es conveniente distinguir cuatro dimensiones:

- † Identificación de competencias. Es un proceso que permite determinar en una actividad de trabajo, las competencias que se emplean para desempeñarla eficientemente; se caracteriza por identificar las competencias en situaciones reales de trabajo y puede abarcar desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

El Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP) menciona diversos métodos a partir de los cuales se pueden identificar las competencias laborales tales como:

a) *Análisis conductista*. Consiste en identificar competencias, partiendo de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, describe lo que el individuo puede hacer y no forzosamente lo que hace. Toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores, empresarios o personal más apto o empresas de alto desempeño.

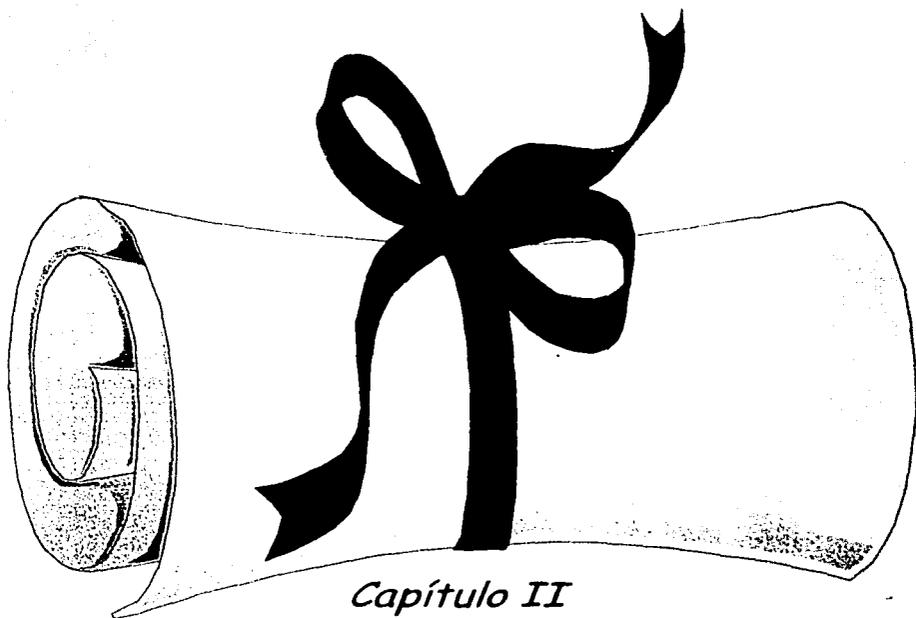
b) *Análisis constructivista*. Permite identificar competencias, resaltando la importancia de incluir en el análisis a las personas con menor nivel educativo, es decir, procura la participación activa del trabajador en los procesos de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta su experiencia.

c) *Análisis funcional*. Método para identificar competencias que parte de un proceso de desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones que son realizables por una persona que se expresan en términos de competencia laboral en una norma.

El método del análisis funcional el cual se utilizará para esta investigación, se explica con mayor profundidad en el capítulo II.

- † Normalización de competencias. Se define como un conjunto de pasos encaminados a establecer normas que detallen las competencias identificadas en una o varias actividades de trabajo y que sirvan como referencia válida para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

-
- ⚡ Formación basada en competencias. Radica esencialmente en desarrollar individuos con conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL). Se distingue de la educación tradicional debido a que sus programas de formación se hacen con base en las normas, permitiendo así la congruencia entre lo que se requiere para desempeñar una función satisfactoriamente y lo que se ofrece en los centros educativos; las estrategias pedagógicas que emplea son mucho más flexibles que las utilizadas por el modelo tradicional y permite una mayor colaboración del participante en su proceso formativo de tal modo que él decida en qué aspectos o factores necesita formación así como el ritmo y materiales didácticos que usara para la misma.
 - ⚡ Certificación de competencias laborales. Es el reconocimiento formal a las capacidades y competencias previamente demostradas y evaluadas de un trabajador para desempeñar satisfactoriamente una función productiva; no importando si las adquirió en la escuela, en la práctica o de manera autodidacta.



Capítulo II
El Sistema Nacional de Competencias Laborales

II. EL SISTEMA NACIONAL DE COMPETENCIAS LABORALES

1. Causas que originaron el Sistema Nacional de Competencias Laborales

Hoy por hoy, el trabajador mexicano debe contar con la formación integral que le permita desarrollar sus potencialidades, lo que se verá reflejado en beneficios para él, para la empresa y por ende, para el progreso de nuestro país.

El mundo de hoy nos exige que cada vez estemos mejor preparados para enfrentarnos a los retos que día a día acontecen en el medio laboral; las empresas requieren contar con personal competente, para desempeñar las funciones laborales que impulsarán la productividad y competitividad de las mismas.

Hasta hace unos cuantos años, las empresas, sectores económicos, el gobierno y los mismos trabajadores comenzaron a preocuparse por los resultados obtenidos de los trabajos de capacitación que se habían estado llevando a cabo, se dieron cuenta de que requerían modernizarse para poder contar con personas más calificadas en las diferentes funciones laborales.

Por lo anterior concordaron que el sistema de capacitación, requiere modernizarse porque la economía mundial exige un cambio caracterizado por el paso de una economía dominada por la oferta a una basada en la demanda. Los cambios tecnológicos en la producción son más flexibles, por lo que en las empresas se está abandonando el viejo modelo de producción en serie, permitiéndoles producir lo que el consumidor espera obtener.

La producción en serie está basada en una estructura jerárquica fragmentada y altamente especializada en puestos de trabajo. En cambio en un modelo flexible de producción la estructura orgánica se maneja por redes y equipos de trabajo.

También se requiere transformar los contenidos de trabajo. La estructura jerárquica basada en puestos involucra actividades rutinarias y repetitivas, ya que el trabajador debe seguir estrictos manuales de procedimientos y patrones de producción. En el modelo flexible de producción el factor humano es capaz de aportar ideas, conocimientos y aptitudes al proceso de producción y participar en la solución de problemas que obstaculicen la mejora continua, la calidad y la productividad en la empresa.

En el sistema tradicional, la capacitación es vista con escasa importancia, ya que al realizar actividades repetitivas y rutinarias se requiere poca preparación para que el trabajador domine su función productiva, desvirtuando así al factor humano. Al considerar al factor humano como capaz de aportar creatividad y conocimientos, la educación y la capacitación se convierten en agentes primordiales para el nuevo concepto de producción.

La capacitación se caracterizaba por un enfoque dominado por la oferta, es decir, la formación del personal era dominado por las escuelas, centros e instituciones que llevaban a cabo la capacitación, desplazando así las necesidades que realmente tenían las empresas. Existía y nos atrevemos a decir que sigue imperante la enorme disyunción que hay entre la formación que se da en las escuelas y los requerimientos de formación que exigen las empresas.

La rigidez de los programas de capacitación es otro factor que impide el éxito de la formación, ya que en el caso de necesitar solamente algunos conocimientos, no existe otro medio más que tomar todo el curso completo, que en muchas de las ocasiones son extensos y poco flexibles.

El trabajador mexicano al no tener la preparación necesaria recurre a mecanismos informales de capacitación, sin embargo, estos conocimientos adquiridos por experiencia hasta hoy no le son reconocidos formalmente.

Es por las razones anteriormente expuestas que surge la idea de normalizar y certificar a la fuerza laboral dentro del marco del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación en México (PMETyC) desarrollado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Dicho proyecto es la voz de trabajadores, empresarios y gobierno para formar mexicanos competentes, lo que se traduce en importantes beneficios:

- a) Hacia la empresa, incrementa su productividad y competitividad.
- b) Hacia el individuo, asegura sus posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia en el empleo.
- c) Hacia el sector educativo, contará con información necesaria para orientar su oferta de programas de capacitación en función de la demanda.

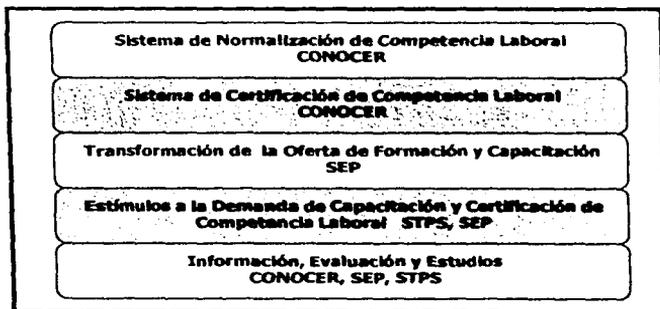
El proyecto se implementa a partir de 1995, con el propósito de reformar el sistema de capacitación, elevar la calidad del factor humano demandado por las empresas, contribuyendo así a la generación de importantes cambios en las mismas y en el país. A continuación detallaremos los aspectos fundamentales del proyecto.

2. El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación en México

Con base en las experiencias internacionales sobre la transformación de la formación y la capacitación del factor humano que señalábamos en el capítulo anterior, la SEP y la STPS diseñaron el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC) en coordinación con los representantes del sector empresarial y el obrero. El 2 de agosto de 1995, el Presidente de la República instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) con el fin de impulsar el cambio que permitiera considerar de primordial atención a la formación de recursos humanos para incrementar la productividad y competitividad de las empresas mexicanas, así como el desarrollo tanto profesional como personal de los trabajadores.

Este proyecto tiene como propósito desarrollar sistemas que permitan incrementar cuantitativa y cualitativamente la capacitación para y en el trabajo, estableciendo como estrategia el vincular de manera sistemática la planta productiva, el sector laboral y la comunidad educativa, identificando necesidades y adecuando componentes para satisfacerlas; reorientando la oferta de los servicios educativos y aplicando una nueva estructura curricular modular basada en NTCL, con el propósito de atender con mayor eficiencia los requerimientos de las empresas.¹⁵

Dentro del PMETyC se contemplan cinco componentes que a continuación se mencionan:



Fuente: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, *Estudiante*, CONOCER, México, 2000, p. 2.

¹⁵ ARGUELLES, op. cit, p. 34.

a) El Sistema de Normalización de Competencia Laboral (SNCL)

Tiene como propósito que el sector productivo defina y establezca NTCL de carácter nacional por rama de actividad productiva o área de competencia, las cuales serán la base para el desarrollo del Sistema de Certificación de Competencia Laboral.

b) El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)

Tiene como propósito establecer mecanismos por los que un organismo de tercera parte reconoce y certifica que un individuo es competente para desempeñar una función productiva determinada, con base en una NTCL reconocida a nivel nacional.

El SNCL y el SCCL son manejados por el CONOCER, representan el marco de actuación por el cual se opera un régimen de certificación nacional enfocado a la formación del personal para el trabajo. Estos sistemas apoyan el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes requeridos para llevar a cabo exitosamente una función productiva y de acuerdo a los estándares de calidad esperados por el sector productivo.

En el apartado siguiente se profundizará sobre estos dos sistemas.

c) Transformación de la oferta de formación y capacitación

Este componente tiene como misión organizar un sistema de formación y capacitación que se oriente por resultados y se base en NTCL y que, además, sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva y ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.

Para su funcionamiento se llevan a cabo casos piloto en instituciones educativas y de capacitación a cargo de la SEP, lo que permite generar experiencia en lo que se refiere al diseño curricular con base en NTCL, probar metodologías, desarrollar programas modulares, así como formar personal docente de acuerdo a los principios pedagógicos del enfoque de formación basada en competencias laborales.

d) Estímulos a la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral

Es el componente del PMETYC que desarrolla el mercado de la capacitación y la certificación de competencia laboral, mediante el otorgamiento de apoyos económicos tanto a la población desempleada y trabajadores en activo, como a las empresas que participen y promuevan estos procesos.

Para su desarrollo contempla la ejecución de casos piloto en empresas que permitan estimular la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral y apoyar la capacitación a trabajadores desempleados, a través de los programas:

- ‡ Calidad Integral y Modernización (CIMO)
- ‡ Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT)

Por medio de estos programas, se lleva a cabo el sistema de becas para desempleados y se canalizan apoyos a empresas que requieran adaptar sus sistemas de capacitación, o bien, contratar servicios de instituciones que ofrezcan cursos de capacitación basados en competencias laborales.

e) Información, evaluación y estudios

Es el componente del PMETYC cuyo objetivo es establecer un sistema de información que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del mismo, así como coordinar la realización de estudios e investigaciones que retroalimenten a los demás componentes.

El CONOCER ha desarrollado e implementado el sistema integral de información que permite:

- ‡ Registrar y consultar las NTCL, así como dar seguimiento al proceso de elaboración de dichas normas.
- ‡ Colaborar con el proceso de certificación y con la conformación de una matrícula de trabajadores certificados.

- ✦ Constituir una interfase entre éste y los sistemas de información desarrollados por los sectores educativo y laboral que participan en el proyecto, que apoye en los procesos de orientación vocacional, de capacitación y de colocación de trabajadores permitiendo el intercambio de información de la oferta de mano de obra calificada, la demanda de empleo y la oferta de capacitación.

- ✦ Proporcionar la información necesaria para monitorear y evaluar la correcta operación del PMETyC y su impacto en los sectores educativo y productivo.

La evaluación de los avances del proyecto, se lleva a cabo anualmente mediante la organización de reuniones de información, en las que se dan a conocer los impactos, logros, experiencias y obstáculos que se han presentado durante el desarrollo e implantación del proyecto.

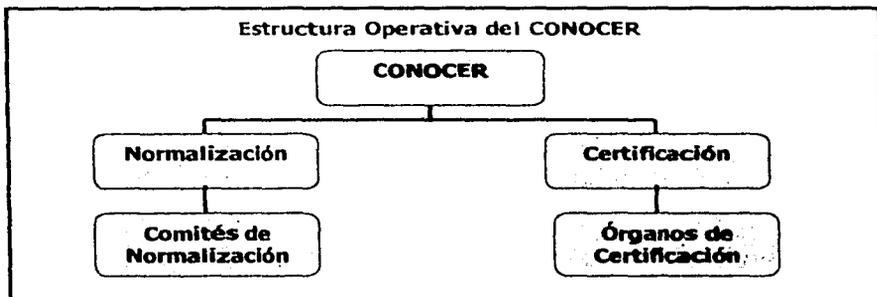
En cuanto a los estudios, el CONOCER concluyó el estudio de análisis ocupacional, el cual identifica los estándares de desempeño requeridos en las empresas. También se lleva a cabo un diagnóstico del nivel de dominio de la fuerza laboral mexicana.

Con el propósito de encauzar las acciones de normalización y certificación de competencia laboral, el CONOCER desarrolla los llamados estudios marco, al abarcar ya sea a todas las ramas de la economía y la población, o bien estudios sectoriales que muestran el análisis sobre la producción, el empleo, las ocupaciones y el nivel de calificación de la fuerza laboral por rama económica.

3. El Sistema de Normalización de Competencia Laboral¹⁶

Es primordial para el desarrollo de este trabajo de investigación enfocarnos principalmente a los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

El CONOCER integrado por seis representantes del sector empresarial, seis del sector social (cinco del obrero y uno del agropecuario) y seis del sector público; es el organismo encargado de planear, organizar, implantar, operar, fomentar, evaluar y actualizar los componentes de normalización y certificación de competencia laboral del proyecto.¹⁷



Fuente: Apuntes tomados de la clase competencias laborales del profesor Rolando García Morales, 2001.

El SNCL tiene como propósito impulsar al sector laboral para que éste defina y establezca NTCL de carácter nacional para cada área, rama o actividad productiva, que determinen los conocimientos, habilidades y destrezas que deben tener las personas para el desempeño satisfactorio de funciones productivas, las cuales serán la base para el desarrollo del SCCL.

Los objetivos del Sistema de Normalización de Competencia Laboral son:

- ✦ Promover y facilitar la generación, aplicación y actualización de las NTCL de carácter nacional, que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación.

¹⁶ Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, *Los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral*, CONOCER, México, 2000.

¹⁷ <http://www.conocer.org.mx/>

- ⌘ Conformer un sistema de información con base en las NTCL, que ayude a las empresas a realizar diagnósticos sobre necesidades de personal calificado y que oriente a los centros de trabajo e instituciones educativas en la adaptación de sus programas de capacitación hacia el enfoque de competencia laboral.
- ⌘ Contribuir a la formación integral y continua de las personas, permitiéndoles perfeccionar su competencia laboral y desarrollar habilidades para desempeñarse eficientemente en distintas funciones, fortaleciendo así su capacidad de adaptación y autoestima.

El funcionamiento de este sistema permite obtener, entre otras, las siguientes ventajas:

- ⌘ Integrar en un sólo sistema, los esfuerzos y programas de formación para atender con oportunidad las necesidades de calificación de trabajadores y empleadores.
- ⌘ Compartir un lenguaje común entre las empresas y las instituciones de formación y capacitación y fortalecer su vinculación.
- ⌘ Facilitar a las personas con distintos niveles de formación su acceso al sistema, independientemente de los programas regulares que desarrollan las instituciones educativas, favoreciendo la movilidad de los individuos en todo el sistema de formación, así como la planeación de su propia trayectoria de aprendizaje.
- ⌘ Permitir la transferencia de la competencia laboral de una función productiva a otra, ya sea en un mismo proceso productivo, dentro de una misma empresa, de una industria a otra o inclusive, entre ramas productivas de distintas regiones, con lo que no sólo se cumplen las oportunidades de empleo y mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores, sino que también se facilita a las empresas contar con recursos humanos calificados que atiendan sus necesidades particulares de calidad y de competitividad.
- ⌘ Apoyar el incremento de los niveles de productividad, al permitir a las empresas contar con indicadores sobre la calificación de sus recursos humanos.

A. Comités de Normalización

Los comités de normalización son los responsables de elaborar las NTCL; están integrados por representantes de empresarios, trabajadores y del sector educativo de una misma rama productiva o área de competencia¹⁸ que definen cómo y con qué calidad debe realizarse cada una de las actividades de una determinada función productiva.

Para su funcionamiento los comités de normalización se integran por una junta directiva y uno o varios grupos técnicos.

- ⌘ La junta directiva representa a los sectores empresarial y laboral. Ésta lleva a cabo la parte administrativa de la elaboración de las NTCL.
- ⌘ Los grupos técnicos están formados por personal con gran experiencia en el trabajo y con profundo conocimiento de la función a normar (seis obreros, seis empresarios y seis representantes del sector educativo), cuentan con el apoyo de un representante del CONOCER y se encargan de la parte logística de la elaboración de las NTCL.



Fuente: Apuntes tomados de la clase competencias laborales del profesor Rolando García Morales, 2001.

¹⁸ El área de competencia es el conjunto de funciones que corresponden a un mismo tipo de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios similares.

Actualmente se han instalado 61 Comités de Normalización en las industrias azucarera y alcohólica, del vestido, del calzado, farmacéutica, del mueble, ferroviaria, del comercio a menudeo, minera, química, de las artes gráficas, de la construcción, textil y siderúrgica, en los sectores turismo, pesca y del autotransporte de carga así como las áreas de mantenimiento electromecánico y de servicios de seguridad, higiene ocupacional y medio ambiente.

Los objetivos de los comités de normalización son:

- ⚡ Desarrollar, formular y proponer al CONOCER proyectos de NTCL de carácter nacional.
- ⚡ Apoyar la adopción y difusión de NTCL en los ámbitos educativo y productivo.
- ⚡ Actualizar permanentemente las NTCL, para responder eficientemente a los cambios que se generen en los procesos productivos y en las formas de organización del trabajo.

El CONOCER proporciona a los comités de normalización los apoyos siguientes:

- ⚡ Promoción y apoyo para su constitución y operación.
- ⚡ Apoyo económico por área prioritaria para el país.
- ⚡ Asistencia técnica, logística y metodológica.
- ⚡ Información sobre otros sistemas de normas desarrolladas a nivel internacional y programas de formación con el enfoque de competencia laboral.

B. La Norma Técnica de Competencia Laboral¹⁹

La NTCL es el documento elaborado por un comité de normalización de competencia laboral en consulta con el sector productivo correspondiente, aprobado por el CONOCER y sancionado por los Secretarios de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STPS), que describe el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que se aplican a una función laboral y establece los lineamientos de calidad esperados.

La NTCL constituye el referente para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada; es decir, la norma describe: las actividades que la persona debe ser capaz de hacer, los lineamientos para juzgar si lo que hizo está bien hecho y las condiciones en que el individuo debe demostrar su aptitud.

¹⁹ Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Cuadernillo ¿Qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral?, CONOCER, México, 2000.

Asimismo una norma refleja:

- ⇨ Los conocimientos y habilidades que se requieren para el desempeño eficiente de una determinada función laboral.
- ⇨ La capacidad de la persona para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- ⇨ La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- ⇨ La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.
- ⇨ La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- ⇨ La aptitud para resolver problemas asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

Para asegurar su aceptación y reconocimiento en el mercado laboral, las propuestas de normas son sometidas a un amplio proceso de consulta y su validación la realizan empresarios y trabajadores de esa misma rama que no participaron en su elaboración, antes de que sean presentadas para su aprobación al pleno del CONOCER y para su sanción a los titulares de la SEP y de la STPS. Las NTCL deben ser actualizadas periódicamente de acuerdo a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.

Las NTCL se definen en términos de una función productiva amplia llamada calificación laboral. La calificación laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes relacionados de forma directa con la ocupación para el desempeño satisfactorio del trabajo.

Las calificaciones laborales se integran en el sistema nacional de calificaciones ordenado en una matriz de calificaciones delimitada por áreas, subáreas y niveles de competencia. En la matriz, las filas representan los niveles de competencia y las columnas las áreas de competencia, al cruzarse los niveles y las áreas surgen las subáreas de competencia donde se pueden situar las calificaciones laborales.

A continuación se muestra la estructura de la matriz de calificaciones.

Matriz de Calificaciones Laborales

Niveles	Áreas											
	Cultivo, crianza	Extracción y beneficio	Construcción	Tecnología	Telecomunicaciones	Manufactura	Transporte	Venta de bienes y servicios	Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo	Salud y Protección Social	Comunicación Social	Desarrollo y extensión del conocimiento
5												
4												
3												
2												
1												

Fuente: <http://www.cinterfor.org.mx>

Dado que una misma función laboral puede presentarse en distintas ramas de la actividad productiva se introduce el término área de competencia que define al conjunto de funciones que comparten el mismo género de trabajo y que producen bienes o servicios de carácter similar.

Asimismo, el término subárea de competencia se refiere a la clasificación de las actividades laborales.

El nivel de competencia es el indicador del grado de complejidad, responsabilidad y autonomía en la ejecución de la actividad referida en la NTCL.

Se han establecido cinco niveles de competencia que son empleados en Europa, Estados Unidos, Canadá y México. En el siguiente cuadro se explica cada uno de ellos.

Nivel de Competencia	Características
1	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo variadas. ⌘ Predominan las actividades rutinarias y predecibles.
2	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo variadas, realizadas en varios contextos. ⌘ Algunas de las actividades son complejas o rutinarias. ⌘ Baja responsabilidad y autonomía. ⌘ Se requiere, a menudo, colaboración con otros y trabajo en equipo.
3	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo variadas, desempeñadas en diversos contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios. ⌘ Alto grado de responsabilidad y autonomía. ⌘ Se requiere, a menudo, controlar y supervisar a otros.
4	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Competencia en una amplia gama de actividades complejas de trabajo (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos. ⌘ Alto grado de responsabilidad y autonomía. ⌘ Responsabilidad por el trabajo de otros. ⌘ Responsabilidad ocasional en la asignación de recursos.
5	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos y frecuentemente impredecibles. ⌘ Alto grado de autonomía personal. ⌘ Responsabilidad frecuente en la asignación de tareas. ⌘ Responsabilidad en análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación.

Para una mayor comprensión las NTCL deben expresarse en un formato común.²⁰ Los componentes de la norma de competencia son:

- ⊕ Datos generales de la calificación. Detalla los siguientes datos: título y código de la calificación, propósito de la calificación, nivel de competencia y su justificación, fechas de aprobación, publicación y tiempo en que debe revisarse, área y subárea de competencia y características de las personas a quienes va dirigida.
- ⊕ Unidad de competencia. Es la agrupación de funciones productivas, las cuales forman una actividad que puede ser evaluada y certificada. La unidad de competencia se compone de uno o más elementos de competencia.
- ⊕ Elemento de competencia. Es la subdivisión en que es posible desglosar una unidad de competencia. Se refiere a las actividades o resultados que debe demostrar una persona. Se redacta como una oración iniciando con un verbo de preferencia en infinitivo, seguido del objeto y la condición que debe tener la acción sobre el objeto. El elemento de competencia se integra por el título del elemento y los siguientes componentes:
- ⊕ Criterios de desempeño. Son los indicadores de los resultados esperados en términos de calidad con que deben lograrse las actividades descritas en la NTCL. Deben redactarse comenzando con el resultado y continuando con las cualidades de éste. A la lista de criterios debe anteponerse la oración "La persona es competente cuando".
- ⊕ Campo de aplicación. Se refiere a las circunstancias que existen en el lugar de trabajo (ambiente, materiales, instrumentos, máquinas) y en las que el trabajador pondrá a prueba su competencia.
- ⊕ Evidencias por desempeño. Se refieren a las situaciones que pueden utilizarse como pruebas de que la persona desempeña cabalmente los requerimientos de la NTCL. La observación del desempeño en el sitio real del trabajo es la técnica que debe emplearse para recoger este tipo de evidencias.
- ⊕ Evidencias por producto. Son aquellos objetos que pueden usarse como prueba de que la persona lleva a cabo lo establecido en la NTCL. Generalmente estas evidencias pueden ser recogidas con ayuda de una lista de verificación que incluya el documento terminado, el producto terminado, etc.

²⁰ Ver la estructura general de la Norma Técnica de Competencia Laboral en la página 37.

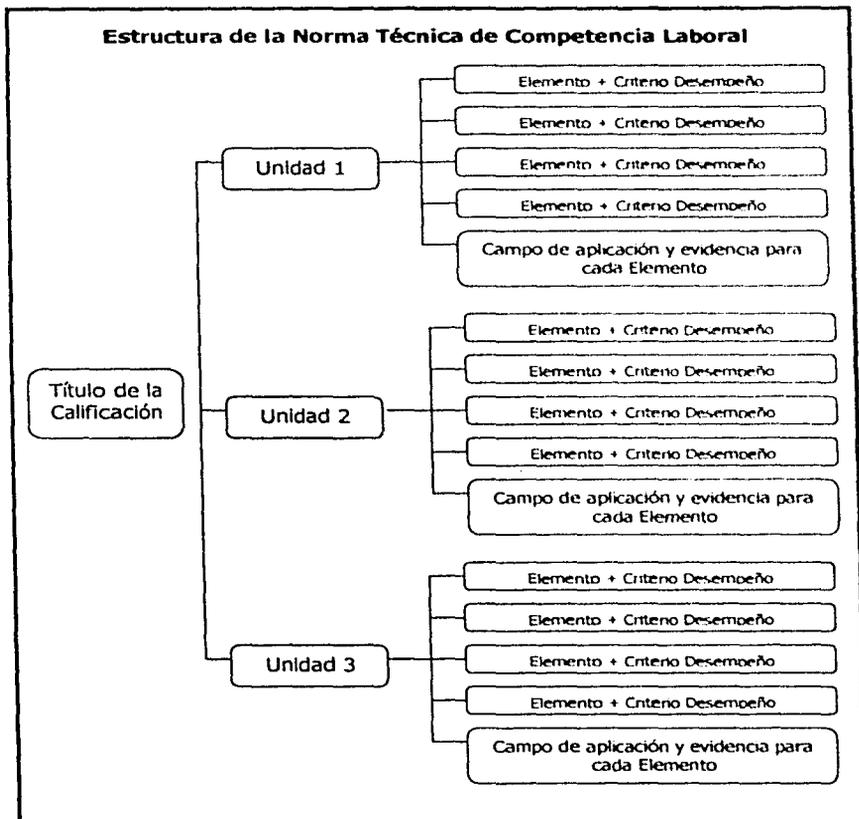
- ⚡ Evidencias de conocimientos. Detalla los métodos, principios y teorías generales que sustentan un desempeño competente así como los conocimientos que permiten la toma de decisiones. Este tipo de evidencia se recoge mediante la aplicación de un cuestionario que permita indagar el desempeño competente de la persona.
- ⚡ Evidencias de actitud. Se refiere a la disposición de la persona que desempeña la función de la NTCL. Este tipo de evidencias se observan a través de las demás evidencias.
- ⚡ Lineamientos para la evaluación. Detalla los métodos de evaluación propuestos por el comité que elaboró la norma.
- ⚡ El Glosario. Es opcional y es la relación de las definiciones empleadas en la norma.
- ⚡ Las condiciones físicas relevantes al candidato. Es opcional en el formato de la NTCL y describe las características que debe tener la persona que esté desempeñando la función de la norma.

Hasta el 27 de noviembre del 2001, el CONOCER ha aprobado 512 calificaciones de competencia laboral, de las cuales 492 ya han sido publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

En proceso de sanción se encuentran 21 calificaciones nuevas y 18 actualizaciones.

Las NTCL son elaboradas a partir de la metodología del análisis funcional, que permite obtener la información necesaria sobre las competencias requeridas en una función productiva. Se basa en la desagregación de las actividades de la función llegando así a una descripción precisa de un área ocupacional, desde el propósito principal hasta las subfunciones que contribuyan al cumplimiento del propósito.

El apartado siguiente de esta investigación, versará sobre esta metodología para la identificación de competencias en el marco de la NTCL.



Fuente: FLETCHER, Shirley, *Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales*, Panorama, México, 2000, p. 24.

C. El Análisis Funcional como base de la Norma Técnica de Competencia Laboral²¹

El análisis funcional es la técnica que sirve para identificar y ordenar las funciones laborales que se llevan a cabo para lograr la función laboral global denominada propósito principal.

El análisis funcional es empleado para identificar las competencias laborales propias de una función productiva ya sea dentro de una empresa, un grupo de ellas o en todo el sector productivo de bienes o servicios.

Consiste en la desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones que son realizables por una persona las cuales son los elementos de competencia señalados en la NTCL. El producto del análisis funcional es el mapa funcional.

El análisis funcional es un método deductivo, es decir, parte de lo general a lo particular y sigue un proceso que inicia con el establecimiento del propósito principal de la función productiva o de servicios y se pregunta sucesivamente qué actividades deben ser llevadas a cabo para que la función anterior se logre. Cabe destacar que el análisis funcional se centra en los resultados arrojados del desempeño del trabajador y no en el proceso que sigue para obtenerlos.

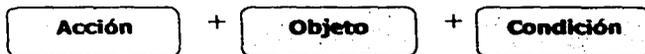
El análisis funcional debe acatarse a ciertos principios para poder llevarse a cabo adecuadamente. Los principios del análisis funcional se clasifican en:

- a) Los que rigen la expresión de las funciones laborales.
- b) Los que rigen el proceso de desagregación de las funciones laborales.

a) Principios que rigen la expresión de las funciones laborales

1er Principio: Estructura de las funciones laborales

La estructura que debe tener la función laboral consiste en las siguientes partes:



²¹ Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Guía Técnica Elaboración del Mapa Funcional, CONOCER, México, 2000.

La primera parte se refiere a la acción a realizar y es el propósito de la función. Se redacta con un verbo en infinitivo.

La segunda parte de la estructura enfatiza el objeto en el que recae la acción.

La tercera parte es la condición que se refiere a la amplitud de la función, es decir, que aspectos se ven involucrados en la función laboral.

Por ejemplo:

Acción	Objeto	Condición
Llevar	el equipaje	del cliente
Quitar	los blancos	sucios

Fuente: Elaboración propia.

2do Principio: Las funciones laborales deben ser evaluables

Para que una función laboral sea evaluable debe ser discreta, es decir, debe comprenderse claramente su inicio y término; además, debe expresar solamente un resultado.

Por ejemplo:

Ejemplos
Controlar las reservaciones
Supervisar el registro de entrada y salida del huésped
Supervisar la estancia del huésped

Fuente: Elaboración propia.

3er Principio: No referir situaciones laborales específicas

Recordemos que la NTCL se refiere a situaciones laborales generales para garantizar la transferibilidad de la competencia. Es por ello que las competencias no deben referirse a situaciones laborales específicas o a tareas.

Ejemplos
Ensamblar prendas de vestir
Afinar el motor a gasolina con sistema de carburador

No debe hacerse así:	Error
Producir chamarras de piel de borrego	Se refiere a una situación laboral específica
Afinar el motor a gasolina con carburador de 2 gargantas	Se refiere a una situación laboral específica

Fuente: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Guía Técnica, Elaboración del Mapa Funcional, CONOCER, México, 2000, p. 11.

b) Principios que rigen el proceso de desagregación de las funciones laborales

1er Principio: Partir de un propósito principal

El propósito principal es el inicio del desarrollo del mapa funcional y se refiere a la función de la organización.

El propósito principal debe:

- ⊕ Abarcar en su totalidad el área para la que se están desarrollando las competencias.
- ⊕ Redactarse como una declaración activa y expresar claramente la razón de ser de esta función productiva, empleando la regla acción + objeto + condición.

Ejemplos:
Supervisar las condiciones de limpieza de cuartos y áreas públicas
Coordinar al personal de lavado de prendas

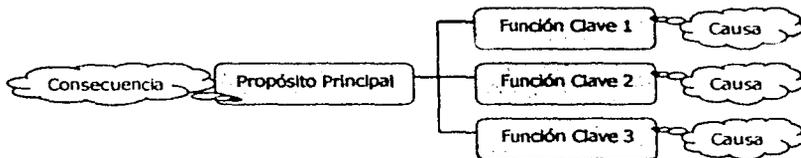
Fuente: Elaboración propia.

2do Principio: Relación causa – consecuencia

La desagregación de las funciones laborales debe hacerse con base en la técnica causa – consecuencia desde el propósito principal.

En primera instancia el propósito principal es la consecuencia de sus funciones desagregadas, y éstas son las causas del propósito principal.

Al seguir con el desglose de las funciones causa que son obtenidas en una primera desagregación se convierten en funciones consecuencia para su propia desagregación y así sucesivamente. Por ejemplo:



Fuente: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Guía Técnica: Elaboración del Mapa Funcional, CONOCER, México, 2000, p. 13.

3er Principio: No deben aparecer funciones repetidas

En el mapa funcional no deben aparecer funciones repetidas, las funciones laborales deben ser excluyentes entre sí.

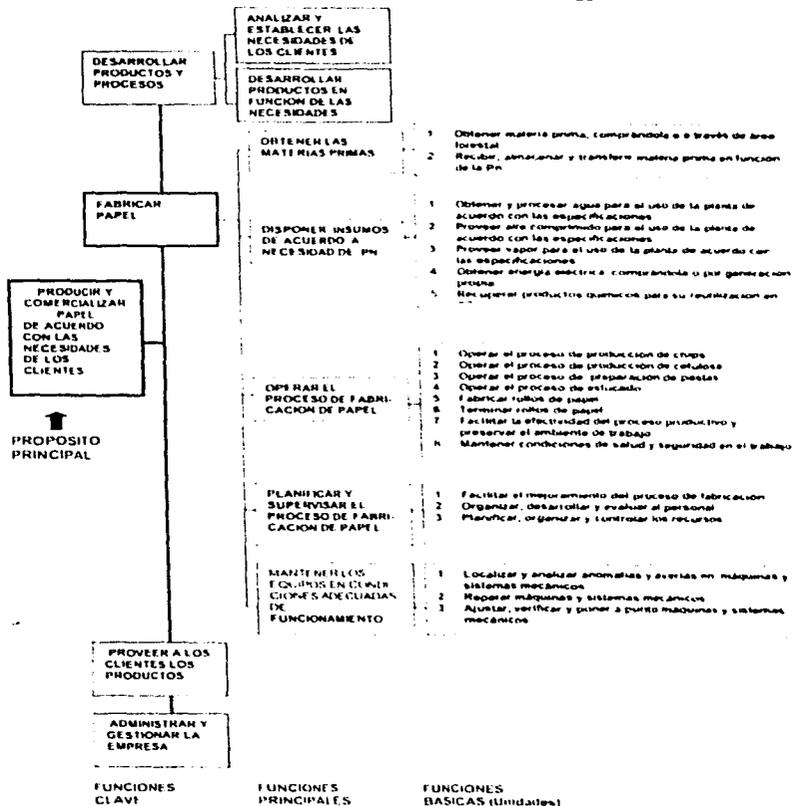
4to Principio: Identificación de elementos de competencia

El análisis funcional concluye con la identificación de las actividades realizables por una persona, que se refieren en la NTCL a los elementos de competencia.

El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones. El mapa funcional se organiza de forma horizontal y refleja la metodología seguida para su elaboración el cual relaciona jerárquicamente a partir del propósito principal, las funciones en términos de causa-consecuencia. El desglose desde el propósito principal conduce a identificar las unidades de competencia y a su vez el desglose de éstas en elementos. A continuación se muestra un ejemplo del mapa funcional elaborado por la Organización Internacional del Trabajo.



MAPA FUNCIONAL DE LA FABRICACION DE PAPEL



Fuente: <http://www.cinterfor.org.mx>

4. El Sistema de Certificación de Competencia Laboral²²

Es responsabilidad del Sistema de Certificación de Competencia Laboral establecer los mecanismos por los que una instancia de tercera parte reconocerá y certificará la competencia de una persona para desempeñar una función productiva.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral tiene como objetivos:

- ⊕ Reconocer las habilidades, conocimientos, destrezas y aptitudes de una persona al desempeñar una función productiva, con base en los requerimientos de la NTCL.
- ⊕ Establecer los principios que regulen la expedición del documento que certifica el dominio de la competencia (certificado de competencia laboral).
- ⊕ Establecer los mecanismos de acreditación de organismos de tercera parte para realizar la certificación de competencia laboral.
- ⊕ Acreditar a las empresas e instituciones educativas interesadas en participar como Centros de Evaluación y a las personas físicas como Evaluadores Independientes.
- ⊕ Definir los procedimientos de evaluación que deberán seguir las entidades evaluadoras para determinar si un individuo posee la competencia definida en la NTCL.

La certificación de competencia laboral es el reconocimiento formal de que una persona cumple con las expectativas que se redactan en la NTCL, es decir, demuestra que cuenta con los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para llevar a cabo una función productiva. Cabe destacar que para la certificación no importan los medios por los que fueron adquiridos los conocimientos ya sea en el trabajo, en la escuela o mediante técnicas autodidactas.

Las características de la certificación de competencia laboral son:

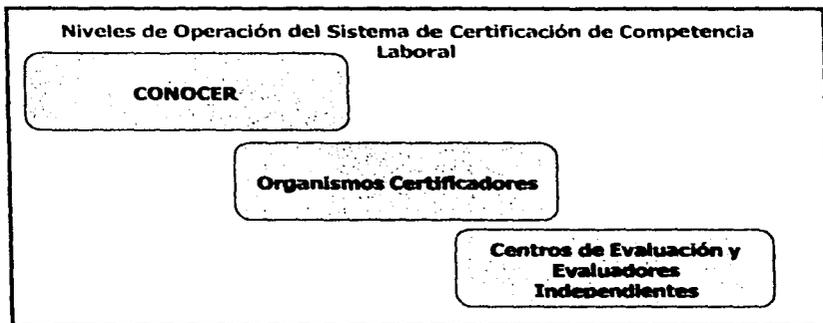
- ⊕ Es voluntaria y toda persona puede recurrir a ella.
- ⊕ La llevan a cabo instituciones especializadas.
- ⊕ Tiene validez nacional y formato único.
- ⊕ Es imparcial.

²² Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, CONOCER, México, 2000.

El funcionamiento del SCCL permite obtener, entre otras, las siguientes ventajas:

- ⌘ La empresas pueden contar con indicadores sobre el nivel de competencia de la fuerza laboral que se necesita.
- ⌘ Las empresas pueden orientar sus estrategias de capacitación, agilizar y reducir costos de reclutamiento, selección y rotación de personal.
- ⌘ Las personas al ser certificadas ya poseen el nivel de competencia que requieren las empresas.
- ⌘ Al contar con personal cualificado y certificado las empresas incrementan sus niveles de productividad y competitividad.
- ⌘ La certificación permite que el factor humano sea formado de tal manera que responda efectivamente a los cambios y avances de la tecnología por medio de la vinculación entre la oferta de capacitación con el sector productivo.
- ⌘ El trabajador al ser certificado recibe un documento reconocido a nivel nacional que avala sus conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, lo que le facilita su acceso al empleo.

La organización del SCCL cuenta con tres niveles:



Fuente: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Cuadernillo *¿Qué son los Organismos Certificadores?*, CONOCER, México, 2000, p. 3.

Como se mencionó anteriormente, el CONOCER regula el SCCL, además, es el responsable de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores (OC) y a través de éstos, a los Centros de Evaluación (CE) y Evaluadores Independientes (EI).

Los OC están acreditados por el CONOCER y se encargan de reconocer la competencia laboral de las personas de acuerdo con las NTCL.

Para realizar la certificación, el OC debe acreditar a los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes, personas morales o físicas respectivamente que demuestran tener la capacidad técnica y administrativa para realizar las actividades de evaluación.

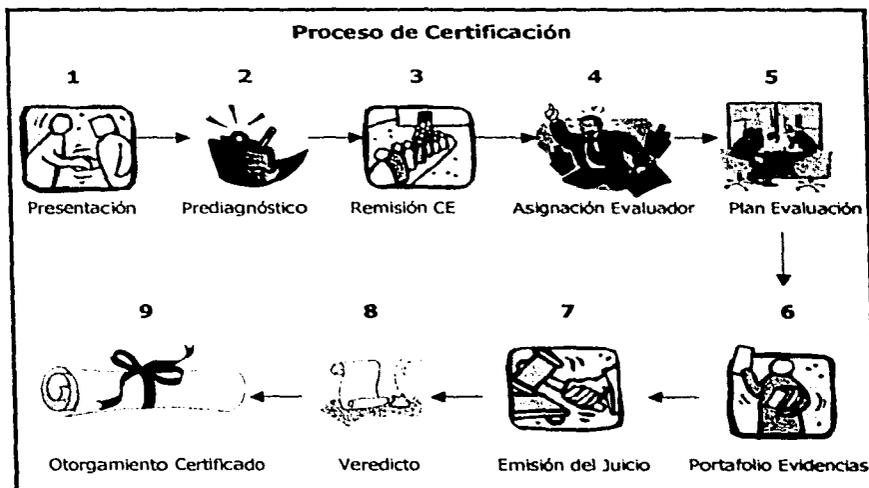
A. El Proceso de Certificación de Competencia Laboral

El proceso de certificación de competencia laboral consiste en nueve pasos que se resumen a continuación:

1. El proceso inicia con la presentación del candidato al Organismo Certificador para llenar su solicitud de certificación y el registro correspondiente.
2. Al candidato a certificar se le aplica un instrumento diagnóstico para determinar:
 - ↳ El estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse.
 - ↳ Las probabilidades de éxito del candidato para obtener su certificación.
3. Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación en un Centro de Evaluación acreditado. Si el prediagnóstico no fue satisfactorio, la persona es motivada a iniciar un proceso de formación para reafirmar sus competencias en las áreas que todavía no domina.
4. El OC asigna un evaluador, quien elabora con el candidato, el plan de evaluación en el que se establece la fecha, hora y estrategia de la evaluación.
5. Se procede a ejecutar el plan de evaluación, aplicando los instrumentos para el acopio de las evidencias en la competencia evaluada con base en la NTCL.
6. El interesado puede presentar para su evaluación los registros de evidencias en forma de "portafolio de evidencias" que a lo largo de su experiencia laboral ha acumulado; así el evaluador tiene una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias para poderlas comparar con los estándares de la NTCL.

7. Con base en la comparación de las evidencias con los requerimientos de la NTCL el evaluador está en posibilidad de emitir su juicio: "competente" o "todavía no competente". El evaluador elabora un reporte para la verificación interna que describe el proceso que se siguió y los resultados obtenidos. Cuando todavía no es competente, se anotan las unidades o elementos en los cuales el trabajador no demostró su competencia. Esta etapa finaliza otorgando orientación al candidato sobre la formación que requiere para reforzar sus competencias o bien para certificarse en otras calificaciones.
8. El OC indica si procede la certificación del candidato.
9. Si el dictamen es favorable, el OC solicita al CONOCER la emisión del certificado. Una vez recibido el certificado, éste lo envía al CE para su entrega.

Para ilustrar este proceso, desarrollamos el siguiente mapa conceptual:



Fuente: Elaboración propia.

B. Organismos Certificadores

Los Organismos Certificadores son Asociaciones, Sociedades Civiles, Instituciones de Asistencia Privada y Sociedades Anónimas que cuentan con capacidad técnica y administrativa suficiente; están acreditados por el CONOCER para testificar y reconocer formalmente las competencias de una persona de acuerdo a los requerimientos establecidos en las NTCL, apegándose a las reglas generales y a los lineamientos dispuestos por el sistema de certificación.

Los OC tienen autonomía para acreditar a los CE y EI quienes evalúan el desempeño de los aspirantes a certificarse.

Para ser acreditado por el CONOCER y constituirse como organismo certificador se debe cumplir con los requisitos siguientes:

- ✦ Ser una persona moral, con o sin fines de lucro, debidamente constituida.
- ✦ Demostrar que mantiene un equilibrio interno entre los intereses del ramo u ocupación en la que solicite acreditación, que evite sesgos en la transparencia e imparcialidad de los procesos que lleve a cabo.
- ✦ El organismo no debe tener participación directa en los procesos de capacitación y evaluación de las personas que certifica y debe asegurar la transparencia e imparcialidad en sus procesos.
- ✦ Tener autonomía financiera y administrativa.
- ✦ Contar con vocación de prestación de servicios y experiencia en el área o subárea de competencia laboral en la que solicita su acreditación.
- ✦ Contar con la infraestructura técnica, física y administrativa que le permita cumplir con calidad y la equidad que exige el SCCL.
- ✦ Disponer de capacidad administrativa para el control de documentos (instalaciones, materiales y equipo).
- ✦ Contar con el reconocimiento del sector involucrado en la certificación, de conformidad con la calificación o con la unidad de competencia laboral.
- ✦ Garantizar el acceso libre y voluntario a la certificación y a la confidencialidad de los procesos.

Las actividades que lleva a cabo el Organismo Certificador son:

- ✦ Certificación por unidad o por calificación, de la competencia laboral de los aspirantes.
- ✦ Acreditación de los CE y EI.
- ✦ Verificación externa del desempeño realizado por los CE y EI acreditados por él.
- ✦ Asegurar la calidad en los procesos de acreditación en entidades de evaluación y de la certificación de competencia laboral de las personas.
- ✦ Registrar la certificación de competencia laboral.

A la fecha existen 29 Organismos Certificadores acreditados entre los que se encuentran: Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP), Asesoría y Certificación, A.C. (ACERTI), Asesores en Competencias Laborales y Productividad, S.C. (ACLYP), Asociación Nacional para Asegurar la Competencia Laboral Agropecuaria y Rural, A.C. (ACERTAR), Calidad Integral Automotriz, S.C. (CIA), Calidad Mexicana Certificada, A.C. (CALMECAC), Calidad y Competencia Laboral, S.C. (CCL), Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CENEVAL).

C. La Evaluación de Competencia Laboral

La evaluación de competencia laboral es el proceso por el cual se recogen suficientes evidencias en el sitio de trabajo con el fin de determinar la competencia de una persona para desempeñar una función productiva determinada.

La evaluación de competencia laboral difiere de la evaluación tradicional porque:

- ⊕ Evalúa los resultados obtenidos de desempeñar la función.
- ⊕ Evalúa específicamente a la persona que desempeña la función.
- ⊕ La evaluación se realiza sin dar una calificación porcentual.
- ⊕ No se compara con la evaluación de otras personas.
- ⊕ La evaluación debe abarcar todos los criterios de desempeño.
- ⊕ El juicio es "competente" o "todavía no competente".

El proceso de evaluación se divide en cinco pasos:

1. Determinar las técnicas e instrumentos de evaluación

En esta etapa se procede a seleccionar las técnicas e instrumentos que serán necesarios para recoger la información suficiente que permita evaluar la competencia.

La técnica permite estructurar acciones para obtener información útil en la solución de problemas. En la evaluación de competencia laboral la técnica representa una guía de acción, en la que se basa la estrategia que se habrá de seguir y los instrumentos que apoyaran tal estrategia. Existen dos tipos de técnicas, la documental y la de campo.

La técnica documental incluye los instrumentos de evaluación que no requieren observación directa durante el desempeño de la función. Generalmente se emplea para evaluar evidencias por producto, también puede usarse para las evidencias de conocimiento, cuando no se puede observar el desempeño.

La técnica de campo es aquella que utiliza instrumentos que requieren de una observación directa del desempeño del candidato. Se usa fundamentalmente para la evaluación de evidencias de desempeño.

El instrumento de evaluación es la herramienta que nos permite recoger las evidencias del desempeño del individuo, debe ser pertinente y acorde con el tipo de evidencia que solicita la calificación o la unidad de competencia, con las fuentes de evidencia y con la técnica de evaluación determinadas, además, debe abarcar todos los criterios de desempeño.

2. Determinar el plan de evaluación

En esta etapa el evaluador debe diseñar un plan de evaluación para cada aspirante a certificarse con base en el resultado del diagnóstico que le fue aplicado y con el análisis de la unidad de competencia laboral.

El plan de evaluación debe contener los aspectos cruciales del proceso de evaluación, como lo son la fecha, hora y lugar en que se llevará a cabo la misma, la calificación laboral o en su caso la unidad de competencia que será evaluada, la selección de instrumentos y las atribuciones que le corresponden al evaluador.

3. Integrar portafolios de evidencias

En esta etapa se lleva a cabo la recopilación de evidencias, de acuerdo con la calificación o con la unidad de competencia que se esté evaluando y que permitan demostrar efectivamente la competencia de la persona.

Es responsabilidad del evaluador, asesorar al aspirante para la presentación de sus evidencias; además, debe corroborar la autenticidad de las evidencias que él presente.

El portafolio de evidencias es el conjunto de evidencias recopiladas por el candidato durante su proceso de evaluación, las cuales pueden ser integradas en diferentes presentaciones dependiendo de la calificación o de la unidad de competencia y del Centro de Evaluación o Evaluador Independiente.

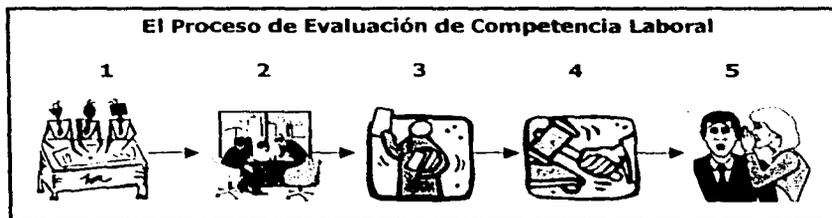
4. Emitir juicios de competencia

El evaluador al comparar las evidencias recogidas e integradas en el portafolio de evidencias contra los elementos-criterios de desempeño señalados en la calificación o en la unidad de competencia, está en posibilidad de emitir su juicio "competente" o "todavía no competente".

5. Orientación al candidato

Con base en el juicio emitido, el evaluador debe proporcionar orientación al candidato; si resultó competente, lo orientará con respecto a la obtención de certificación en otras calificaciones o unidades, si todavía no es competente debe señalarle los elementos en los que el candidato no alcanzó la competencia (evidencias, criterios de desempeño y/o campos de aplicación) y recomendarle cursos de capacitación que le permitan fortalecer su competencia.

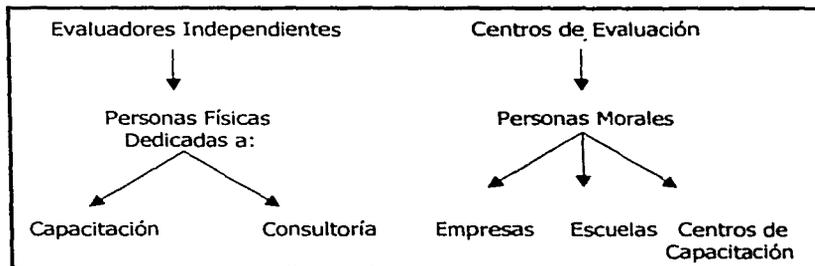
Para ilustrar este proceso desarrollamos el siguiente mapa conceptual:



Fuente: Elaboración propia.

D. Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes

Los Centros de Evaluación y los Evaluadores Independientes son instituciones o personas interesadas en capacitar y/o evaluar la competencia laboral de las personas para que alcancen la certificación.



Fuente: Apuntes tomados de la clase competencias laborales del profesor Rolando García Morales, 2001.

Para ser acreditado como Centro de Evaluación o Evaluador Independiente se deben cumplir los siguientes requisitos:

- ✦ Ser imparcial en los procedimientos de evaluación.
- ✦ Tener capacidad técnica y personal competente.
- ✦ Contar con infraestructura administrativa y física suficientes.
- ✦ Asegurar la calidad en los procedimientos de evaluación.

Los CE y los EI llevan a cabo las siguientes funciones:

- ✦ Elaborar en coordinación con el candidato a certificarse, el plan de evaluación.
- ✦ Recolectar las evidencias que permitan probar la competencia de la persona para desempeñar una función laboral, de acuerdo con los estándares de la NTCL.
- ✦ Verificar que las evidencias pertenecen realmente al candidato y se apegan a los lineamientos de la NTCL.
- ✦ Registrar y remitir al OC las evidencias obtenidas en la evaluación e informar detalladamente sobre los resultados y sus juicios para apoyar el dictamen final y que la persona obtenga la certificación.

D. Garantía de Calidad del Proceso de Certificación y Evaluación

Para asegurar la calidad de los procedimientos implicados en la certificación de una persona y el apego a los lineamientos establecidos, el Sistema de Certificación de Competencia Laboral cuenta con procesos diseñados para este fin, como lo son:

- a) Verificación interna
- b) Verificación externa

a) Verificación interna

La verificación interna es el mecanismo que tiene el Centro de Evaluación para garantizar que el proceso de evaluación se realiza de conformidad con los lineamientos establecidos en el SCCL y, por consiguiente, los resultados que se derivan de ella son imparciales, transparentes y objetivos; el responsable de llevar este procedimiento es el verificador interno en coordinación con el CE.

La verificación interna consiste en un proceso de:

- ✦ Planeación. En esta etapa el verificador interno debe diseñar el plan de verificación de los procesos de evaluación a partir del plan de evaluación acordado con el candidato.
- ✦ Operación. Con base en lo establecido en el plan de verificación interna, el verificador debe generar la suficiente evidencia de que el proceso de evaluación se lleva a cabo de manera imparcial, transparente y objetiva, así como asegurar que los resultados sean confiables, consistentes y congruentes.
- ✦ Retroalimentación. La información generada en la etapa anterior debe facilitar la retroalimentación del proceso de evaluación y propiciar la mejora continua de los procesos que se llevan a cabo en el CE.
- ✦ En caso de incumplimientos se programan reuniones con los evaluadores para que sean corregidos.

La verificación interna puede realizarse mediante:

- ✦ Observación directa de los procesos de evaluación.
- ✦ Revisión documental de los portafolios de evidencias, así como de los registros que sustentan el juicio de evaluación.
- ✦ Entrevista con el evaluador sobre el desarrollo del proceso de evaluación.

b) Verificación externa

La verificación externa es el proceso que garantiza la calidad de los servicios proporcionados por el Centro de Evaluación, éste debe atender las visitas de verificación externa realizadas por el Organismo Certificador.

El proceso que sigue el verificador externo consiste en:

- ✦ Notificar al CE la verificación externa que se llevara a cabo.
- ✦ El verificador externo solicitará la información pertinente y que describa el comunicado del OC.
- ✦ Se lleva a cabo la visita de verificación.
- ✦ Notificar al coordinador del CE la conclusión del proceso de verificación externa.

- ⊕ El verificador externo participa en la sesión de retroalimentación de la verificación, en caso de presentarse incumplimientos, debe elaborar una descripción de acciones correctivas a tales incumplimientos.

Por otra parte, también existen las Reglas Generales de los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral, que son los documentos en los cuales se incluyen las diversas disposiciones normativas que dan sustento a la estructuración y a la operación de los sistemas.

Fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 3 de septiembre de 1996 y actualizadas en diciembre del año 2000, las reglas se clasifican en un catálogo y son:

Sistema de Normalización de Competencia Laboral	
Regla	Aspecto que regula
RN-1	Sistema de Normalización de Competencia Laboral
RN-2	Comités de Normalización de Competencia Laboral
RN-3	La Norma Técnica de Competencia Laboral
RN-4	Sistema Nacional de Calificaciones Laborales
RN-5	Proceso para la Elaboración de las Calificaciones Laborales

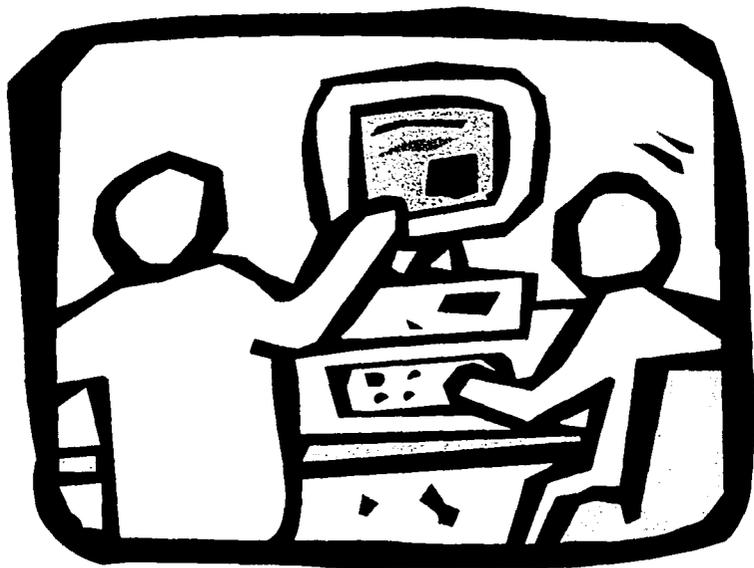
Fuente: <http://www.conocer.org.mx/>

Sistema de Certificación de Competencia Laboral	
Regla	Aspecto que regula
RC-1	Sistema de Certificación de Competencia Laboral
RC-2	Criterios y Principios de los Procesos de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral
RC-3	Acreditación de Organismos Certificadores
RC-4	Acreditación de Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes
RC-5	Tarifas del Sistema de Certificación de Competencia Laboral

Fuente: <http://www.conocer.org.mx/>

Sistema de Aseguramiento de la Calidad de los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral	
Regla	Aspecto que regula
RAC-1	Aseguramiento de la Calidad de los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral

Fuente: <http://www.conocer.org.mx/>



Capítulo III
Capacitación Basada en Competencias
Laborales

III. CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES

1. Concepto de Capacitación Basada Competencias Laborales

Existen diversas acepciones de la capacitación basada en competencias laborales:

- ⌘ Es un modelo que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral.²³
- ⌘ El propósito de la capacitación con base en las competencias es el desarrollo de una fuerza de trabajo competente.²⁴

Con base en las definiciones descritas anteriormente, la capacitación basada en competencias puede ser considerada en el presente trabajo de la siguiente manera:

"Es el proceso de formación que permite el desarrollo de los conocimientos, habilidades y aptitudes de la persona para el desempeño satisfactorio de una función productiva. Es por ello que el propósito de la capacitación basada en competencias laborales es el desarrollo de una fuerza laboral competente".

Al trabajar con competencias, la base del sistema de capacitación de las empresas, deben ser las normas de competencia (sean las nacionales o bien las de las empresas)²⁵, ya que cada una de ellas se refiere a los resultados y expectativas reales del desempeño en una determinada función productiva.

Los objetivos de la capacitación basada en competencias laborales son:

- ⌘ Mejorar la calidad de la educación y capacitación, de tal manera que satisfaga las necesidades del sector productivo.
- ⌘ Aumentar el nivel de calificación de la fuerza laboral, el mejoramiento de la productividad y competitividad en las empresas.
- ⌘ Contar con programas de capacitación que sean efectivos, integrales, flexibles y pertinentes, con un enfoque de habilidades, conocimientos y comprensión.
- ⌘ Proporcionar herramientas a los trabajadores para mejorar su condición laboral y por ende elevar su nivel de vida.

²³ Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional, Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo, Tomo III, Cumbre Iberoamericana, España, 1998, p. 156.

²⁴ FLETCHER, Shirley, Capacitación Basada en Competencias Laborales, Panorama, 2000, p. 14.

²⁵ Las empresas pueden hacer sus propias normas de competencia de acuerdo a sus necesidades, estas normas no conducen a la certificación nacional.

De los objetivos de la capacitación basada en competencias laborales podemos concluir que las características que sustentan este tipo de formación son:

- ⚡ La capacitación basada en competencias laborales se apoya en procedimientos de enseñanza y evaluación encauzados a la obtención de resultados observables del desempeño de una persona.
- ⚡ La estructura modular de la capacitación basada en competencias laborales se construye a partir del estándar de desempeño establecido en la NTCL.
- ⚡ El contenido modular consiste en que el trabajador pueda desarrollar de forma prioritaria aquellas capacidades que le permitan desempeñarse óptimamente en su trabajo.
- ⚡ La capacitación basada en competencias laborales debe ser flexible en métodos y tiempos de aprendizaje y debe ajustarse a las necesidades de cada persona.

2. Metodología de la Capacitación Basada en Competencias Laborales

El proceso de la capacitación basada en competencias está conformado por varias etapas que se resumen a continuación:

- A. Planeación de la capacitación basada en competencias.
- B. Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- C. Elaboración de planes modulares de capacitación.
- D. Ejecución de la capacitación basada en competencias.
- E. Evaluación de la capacitación basada en competencias.

A. Planeación de la Capacitación Basada en Competencias Laborales

El primer paso para diseñar la capacitación basada en competencias es el establecimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar con la capacitación, entre ellos podemos citar los siguientes:

- ↻ Satisfacer las necesidades específicas de desarrollo del factor humano.
- ↻ Proporcionar soluciones de capacitación a los problemas de desempeño en el puesto de trabajo o en el desarrollo personal.
- ↻ Satisfacer las necesidades de capacitación por la introducción de nuevas políticas de trabajo, procedimientos o tecnología.
- ↻ Ayudar al factor humano a adaptarse correctamente al cambio, al trabajo en equipo, a nuevas formas de hacer sus actividades.
- ↻ Ayudar en la inducción de personal de nuevo ingreso a la empresa.
- ↻ Actualizar conocimientos, habilidades e información.
- ↻ Mejorar el nivel de desempeño del factor humano.
- ↻ Incrementar la productividad de la empresa.
- ↻ Cumplir las disposiciones legales o de seguridad e higiene.

La razón para crear un sistema de capacitación puede variar y es de vital importancia identificar los objetivos para poder comenzar su diseño, ya que sin esta investigación inicial se caería en el error de "capacitar por capacitar".

B. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Una necesidad es la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos que se deben cumplir en el puesto de trabajo y el desempeño real de la persona que lo ocupa.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es el proceso por medio del cual se obtiene la información necesaria para guiar la elaboración de los programas modulares de capacitación. El diagnóstico con este enfoque se lleva a cabo de forma individual, es por eso que el resultado representa necesidades que habrán de cubrirse mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje que sea modular, es decir, que sólo incluya los conocimientos que debe adquirir la persona. Este factor diferencia a la capacitación basada en competencias de la capacitación tradicional en la que muchas veces se toman cursos para todos los trabajadores, sin importar si alguno o varios ya cuentan con esos conocimientos. El diagnóstico de necesidades de capacitación puede ser llevado a cabo por gerentes, el mismo personal, o instructores.

Para detectar necesidades de capacitación, pueden emplearse las siguientes técnicas:

TÉCNICAS PARA DIAGNOSTICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
DIRECTIVAS		PARTICIPATIVAS	
Entrevista	Consiste en un interrogatorio que dirige un investigador para obtener información sobre las competencias de las personas.	Reuniones de grupo	Consiste en reunir a un grupo de personas dirigidas por el investigador para analizar la eficiencia de las actividades que se están llevando a cabo, permitiéndoles emitir su opinión sobre el asunto.
Observación	Puede ser sistemática o casual. En la observación sistemática se define hora, lugar, acciones y actividades, mientras que la casual se lleva a cabo sin avisar, esporádicamente.	Comités	El comité es el grupo de personas que se reúnen periódicamente para analizar el desempeño de las personas, formulan proposiciones y vigilan su adecuada implementación.
Cuestionario	Consiste en responder de manera personal varias preguntas presentadas por escrito para analizar sus competencias.	Tormenta de ideas	Consiste en emitir libre y creativamente puntos de vista sobre el desempeño de las personas para generar un conjunto de ideas que deberán ser analizadas.
Lista de verificación	Consiste en un inventario de competencias y anotar si la persona las cumple o no.	Autoevaluación	Consiste en proporcionar a la persona los medios necesarios (NTCL, Normas de Competencia de la Empresa) para que por sí misma evalúe las competencias que requiere perfeccionar.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso para identificar necesidades de capacitación con base en competencias laborales consiste en:

1. Identificar las unidades de competencia que son relevantes para la función de trabajo de la persona.
2. Definir las evidencias (producto, desempeño, conocimiento y actitud) que demuestren que la persona es capaz de cumplir con la norma especificada.
3. Identificar en qué unidades la persona es incapaz de proporcionar evidencia. El resultado será una necesidad de capacitación por lo que aún no es competente para desempeñar cabalmente su función.

C. Elaboración de Programas Modulares de Capacitación²⁶

Los pasos para diseñar un programa con base en competencias laborales son:

- 1. Identificar las normas de competencia laboral, o bien desarrollar las propias si las normas no están disponibles.*

En esta etapa, la empresa debe decidir si empleará normas nacionales, es decir, las NTCL, o bien desarrollara las suyas. Éstas reflejan las expectativas de desempeño en el lugar de trabajo. Las empresas pueden mejorar las normas para hacerlas más explícitas a sus necesidades, sin embargo, el núcleo de las normas deberá permanecer invariable, si se pretende seguir el proceso de certificación nacional.

Las NTCL están disponibles en la página de Internet del CONOCER, <http://www.conocer.org.mx/>, aparecen en un formato común. Cada norma consta de unidades, elementos, criterios de desempeño, evidencias de desempeño y lineamientos de evaluación. Están organizadas por título, áreas de competencia, subáreas de competencia, por el comité que las elaboró y por ocupación laboral.

Si no se encuentran disponibles, las empresas podrán desarrollar sus propias normas realizando los análisis pertinentes para la identificación de las competencias. Este proceso se puede llevar a cabo empleando la metodología del análisis funcional explicada en el capítulo anterior.

Cabe destacar, que el CONOCER cuenta con asesores que tienen la preparación y experiencia necesaria para apoyar a las empresas que deseen empezar a trabajar con competencias.

²⁶ Ibid, p. 19,36,72-89.

2. Establecer el marco del programa de capacitación

Una vez que se establecen las unidades de competencia que formarán la base del programa de capacitación se procede a reunir el marco del programa. Una unidad de competencia es una unidad de evaluación; puede ser que para cada unidad y/o elemento se necesiten varios módulos de capacitación; o una unidad solamente será un curso de capacitación.

Para la preparación del diseño del programa se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✦ Lo que deben saber hacer las personas después del programa de capacitación.
- ✦ Si se puede cubrir toda la unidad en un programa de capacitación.
- ✦ El número de sesiones o módulos de capacitación que se requieren para cubrir el contenido de la unidad.
- ✦ El grado de profundidad para cubrir esa unidad.
- ✦ La aplicación de los conocimientos en el lugar de trabajo.
- ✦ La correcta evaluación del avance durante el programa.
- ✦ Evidencias de desempeño que pueden generarse durante la capacitación.
- ✦ Otras unidades que complementan a la del programa.

Al considerar estos aspectos el encargado de capacitación debe tener un conocimiento claro del significado de las NTCL y de su aplicación en el lugar de trabajo. La capacitación más eficaz es aquella que proporciona a las personas un plan de acción para proponer en el lugar de trabajo. Los resultados del programa deben ser mensurables.

3. Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

Un programa de capacitación basado en competencias busca que el participante pueda aplicar el aprendizaje en el lugar de trabajo.

Ahora bien, una unidad de competencia dentro de la NTCL describe una función realizada por una persona dentro de un área ocupacional, es una unidad de evaluación que incorpora a diversas actividades que en conjunto representan una función completa de trabajo. Es de vital importancia considerar si un programa de capacitación proporcionará el apoyo adecuado para que los participantes aprendan y apliquen sus conocimientos para lograr esta unidad.

En el contenido de la capacitación se debe analizar cada unidad:

- ⊕ Función que cubre.
- ⊕ Módulos y sesiones de capacitación requeridos.
- ⊕ Nivel actual de competencia del grupo objetivo.
- ⊕ Unidad a cubrir o en su caso sólo los elementos.

Para establecer el número de sesiones o módulos se deben considerar los siguientes aspectos:

Para cada elemento y criterio de desempeño:

- ⊕ Los procedimientos y sistemas que participan.
- ⊕ Profundidad de los conocimientos.
- ⊕ Las habilidades Interpersonales requeridas.
- ⊕ Otros programas que complementan a éste.
- ⊕ Aspectos de seguridad e higiene.

Para cada campo de aplicación:

- ⊕ Condiciones y contextos que formarán parte del programa.
- ⊕ Tipos de equipo y herramientas.

4. *Establecer los métodos de presentación*

Cuando queda claro el contenido de la capacitación, se procede a seleccionar los métodos para llevarla a cabo, tomando en consideración lo siguiente:

⊕ Limitaciones de operación:

- ⊕ Disponibilidad del grupo objetivo.
- ⊕ Disponibilidad de las instalaciones de capacitación.
- ⊕ Posible necesidad de diversos programas.
- ⊕ Medio ambiente (iluminación, ruidos, calefacción).

✦ Lugar donde se llevará a cabo:

✦ Dentro del puesto.

✦ Fuera del puesto.

✦ Grupo objetivo:

✦ Los métodos de aprendizaje que son necesarios para un determinado grupo objetivo.

La introducción de la capacitación basada en las competencias requiere reestructurar los mecanismos de presentación. Para los instructores, esto significa revisar totalmente los lineamientos actuales de presentación de la empresa.

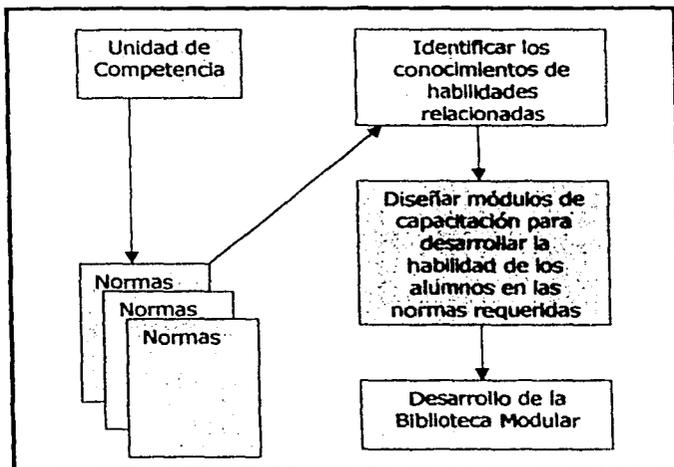
Un sistema basado en las competencias que se divida en unidades, requiere no sólo que el curso se divida en módulos que reflejen los requerimientos de la unidad, sino también que el contenido de los cursos se revise completamente. El énfasis ya no radica en lo que deben aprender las personas, sino lo que las personas deben ser capaces de hacer en el lugar de trabajo.

Por lo tanto, la capacitación basada en competencias debe ser aplicada dentro del entorno de trabajo. Los programas de capacitación se basan en unidades y es necesario establecer sistemas flexibles de presentación. La persona que antes fue asignada a un lugar en un "curso completo" ahora puede ser asignada sólo a las partes de un programa que tengan relevancia directa para sus necesidades.

Es necesario contar en la empresa con una biblioteca modular de materiales de capacitación basados en competencias. Un enfoque modular permite dirigirse a la capacitación de la persona con el fin de cumplir las necesidades identificadas con claridad y evita el síndrome de "sentarse durante un programa de una semana".

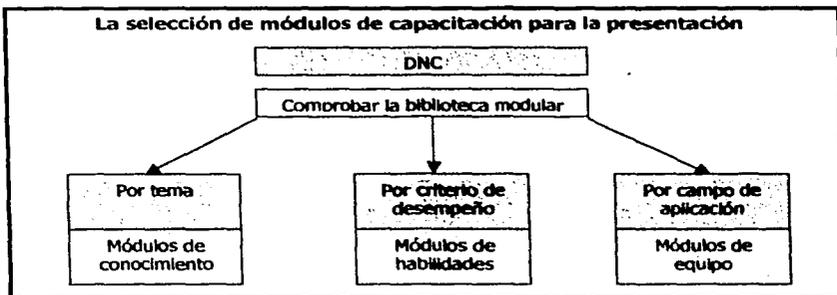
El desarrollo de la biblioteca de capacitación basada en las competencias comienza con las NTCL. Si éstas se definen en unidades, es posible establecer una matriz para relacionar los módulos desarrollados con las normas.

En el siguiente esquema se muestra el desarrollo de la biblioteca modular.



Fuente: FLETCHER, Shirley, *Capacitación Basada en Competencias Laborales*, Panorama, 2000, p. 86.

Un módulo de capacitación basada en las competencias puede ser un programa formal y breve, una conferencia, una instrucción en el lugar de trabajo. Los módulos deben enfocarse con claridad y ser de preferencia, de breve duración; así se mantiene un máximo de flexibilidad en el que los módulos se combinan en interminables variaciones para cumplir con las necesidades identificadas.



Fuente: FLETCHER, Shirley, *Capacitación Basada en Competencias Laborales*, Panorama, 2000, p. 88.

Los beneficios de contar con una biblioteca modular de capacitación son:

- ✦ Evita repeticiones de diseño.
- ✦ Proporciona una base flexible para preparar el programa de capacitación.
- ✦ La preparación de instalaciones de capacitación se dirige a las necesidades individuales y de grupo.
- ✦ Permite la evaluación de competencia.

D. Ejecución de la Capacitación Basada en Competencias Laborales

Una vez que se han seleccionado las normas de competencia, se han identificado las necesidades de capacitación y se han elaborado los programas, se procede a ejecutarlo.

El éxito del programa de capacitación dependerá de los siguientes factores:

- ✦ Adecuación del programa a las necesidades de cada persona. De esta manera la capacitación se enfoca a los requerimientos de desempeño de cada persona en el sitio de trabajo y el resultado será la competencia de cada trabajador.
- ✦ Identificación clara de los objetivos de la capacitación. Cuando un trabajador tiene comprendidas las razones y los resultados que se esperan de él, participará en el proceso adecuadamente y sabrá que obtendrá beneficios para él y para la empresa en que esté laborando.
- ✦ Calidad de los medios de instrucción presentados. Las técnicas y medios de enseñanza deberán ser cuidadosamente planeados para llevar a cabo la capacitación.
- ✦ Cooperación de los altos mandos. La capacitación forma parte de la planeación estratégica de las empresas, por ello debe ser apoyada por los directivos.
- ✦ Calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, calidad, experiencia y capacidad de los instructores.

E. Evaluación de la Capacitación Basada en Competencias Laborales

La evaluación de competencia laboral es el proceso por el cual se recogen suficientes evidencias en el sitio de trabajo con el fin de determinar la competencia de una persona para desempeñar una función productiva determinada. Existen cuatro formas de evidencias: evidencias por desempeño, evidencias por producto, evidencias de conocimientos, evidencias de actitud. Estas evidencias deben cumplir con las siguientes reglas:

- ⚡ Validez. Las evidencias deben relacionarse clara y directamente con las NTCL.
- ⚡ Actualidad. Las evidencias deben ser acordes con las normas de competencia actuales.
- ⚡ Autenticidad. Las evidencias deben ser producidas para demostrar la competencia únicamente de la persona a la que se está evaluando.
- ⚡ Suficiencia. Deben recogerse suficientes evidencias para cada elemento, criterio de desempeño y campo de aplicación.

Los objetivos del proceso de evaluación de la competencia laboral son:

- ⚡ Obtener la certificación que reconoce que una persona cuenta con los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para desempeñar la función productiva explícita en la NTCL.
- ⚡ Detectar necesidades de capacitación a nivel individual y desarrollar programas modulares de capacitación.
- ⚡ Evaluar el desempeño de los trabajadores enfocado hacia los resultados que esperan de ellos.
- ⚡ Apoyar los procesos de reclutamiento y selección, permitiendo a la empresa elegir a la persona que mejor satisfaga las expectativas de desempeño.

Al trabajar con competencias la evaluación de la capacitación va más allá de la simple evaluación del instructor y del sentir del trabajador con respecto al curso, trasciende a los resultados esperados y definidos en el programa modular de capacitación.

En el siguiente cuadro se resumen las técnicas de evaluación de la competencia laboral.

TÉCNICAS PARA EVALUAR LA COMPETENCIA LABORAL		
Técnica	Ventajas	Desventajas
Observación del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece evidencias de alta calidad sobre la competencia de una persona. • Se hace (o debe hacerse) como parte usual de la responsabilidad de un supervisor. • Los individuos llegan a acostumbrarse a la evaluación permanente. • Ofrece una base continua de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades para demostrar la competencia en una diversidad de actividades pueden ser limitadas. • La interferencia de normas y procedimientos de la empresa pueden afectar la asignación de tiempo para la evaluación en el sitio de trabajo. • La relación del evaluador con el evaluado.
Tareas especialmente fijadas: pruebas de habilidades, simulaciones, proyectos, asignaciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Es una herramienta útil para generar evidencias donde las oportunidades para evaluación en una escala completa están limitadas o prohibidas por regulaciones de salud y seguridad. • Pueden estar fuera de sitio y, por tanto, evitar ambientes ruidosos y perturbadores. • Las condiciones de prueba pueden estandarizarse para pruebas de habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alejadas de condiciones realistas del trabajo. • Los individuos reaccionan en forma diferente en una situación de prueba. • La estructura, las tareas y proyectos con frecuencia resultan ser muy endebles.
Preguntas orales	<ul style="list-style-type: none"> • Es una herramienta valiosa para recoger evidencias en una sene completa de actividades, es decir, suministrar evidencias complementarias. • Puede recoger evidencias de conocimientos fundamentales y de comprensión así como su aplicación en el sitio de trabajo. • Pueden ser rigurosas y estandarizadas con planeación y estructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los evaluadores pueden a veces responder sus propias preguntas. • Las evidencias recogidas con este método solamente no serían suficientes para asignar competencia. • Menor probabilidad de reflejar o representar condiciones reales del trabajo.
Examen escrito	<ul style="list-style-type: none"> • Es una herramienta valiosa para evaluar en áreas donde el conocimiento forma un componente clave de rendimiento competitivo. • Puede estructurarse bien para evocar áreas de conocimiento y comprensión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita evaluadores hábiles para juzgar respuestas. • Se requiere tiempo fuera del sitio de trabajo para completar el examen. • Tiempo para que los evaluadores revisen y califiquen las respuestas.
Preguntas de opción múltiple	<ul style="list-style-type: none"> • Es una herramienta útil para evaluar los conocimientos de un tema en particular. • Las preguntas bien diseñadas se pueden estandarizar. • Produce conocimiento y comprensión en corto tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay siempre un 25% de posibilidades de respuesta correcta que se escoge al azar (cuando se dan 4 posibles respuestas). • Necesitan diseñadores hábiles.

Fuente: FLETCHER, Shirley, *Técnicas para evaluar con base en la capacidad individual*, Fondo Editorial Legis, Colombia, 1992. p. 92-96.

Es preciso tener en cuenta las reglas de las técnicas de evaluación:

- ⊕ **Transparencia.** Esta regla se refiere a que la técnica de evaluación debe ser clara y comprensible para todos los interesados.
- ⊕ **Validez.** Esta regla se refiere a la credibilidad y realismo que deben tener las técnicas de evaluación.
- ⊕ **Confiabilidad.** Esta regla sugiere que las veces que se aplique la técnica de evaluación se llegue a resultados análogos. Por ejemplo, cuando en la empresa dos evaluadores diferentes y provistos con la misma recopilación de evidencias llegaron a la misma conclusión acerca de la competencia de un trabajador, se tiene prueba de que el método de evaluación es confiable.



Capítulo IV

El Turismo en México

IV. EL TURISMO EN MÉXICO

1. Desarrollo Histórico del Turismo

El autor Oscar de la Torre Padilla en su libro el turismo fenómeno social, señala que el origen del turismo se remonta al siglo XVIII en el que se comienza a utilizar en Inglaterra la frase de origen francés *Faire le grand tour*, la cual se utilizaba para describir a los jóvenes que realizaban largos viajes por Europa para complementar sus estudios y aumentar su cultura, a estos jóvenes se les comenzó a denominar como "turistas", término que tiempo después se comenzó a utilizar en Francia para denominar a todas las personas que viajaban por intereses culturales o por placer.

Pronto la palabra turismo es adoptada por otros países en el sentido de denominar a los viajes hechos para descansar, distraerse, conocer lugares, costumbres, etc.

El turismo puede ser dividido en tres épocas para su estudio:

1. *El turismo incipiente o elitista*

A mediados del siglo XIX la practica turística estaba reservada sólo para grupos minoristas con capacidades económicas para viajar, durante esta época sólo existía el barco como medio de transporte, no existía información turística y los establecimientos de hospedaje eran mínimos.

2. *Turismo de transición.*

Esta etapa comprende hasta la mitad del siglo XX, en donde los viajes son realizados por un mayor número de personas; al aparecer el ferrocarril el número de viajeros se incrementa y se originan los viajes en grupos, estos viajes fueron de importancia para el desarrollo económico, social y cultural de los pueblos; se incrementan las posadas y mesones y surge el hotel como el principal destino de hospedaje, surgen nuevos y mejores medios de transporte a los cuales tienen acceso mayor número de personas, se comienzan a promover destinos turísticos y el turismo se populariza en diversos sectores de la población.

3. *Turismo en desarrollo o masivo.*

En esta época el turismo ya es accesible para la mayoría de las personas, el avance en las telecomunicaciones permite llegar de manera más rápida a diversos lugares y mantenerse informado sobre los diversos acontecimientos que ocurren en cualquier lugar del mundo; existen diversos medios de transporte, más cómodos y más accesibles para la población; son modernizados los

establecimientos de hospedaje y existen diversas categorías de acuerdo a las necesidades de los viajeros; se incrementa la inversión en infraestructura y la publicidad da a conocer las características y beneficios de los destinos turísticos y son manejados diversos y atractivos paquetes turísticos; todo esto sumado al cambio en las leyes, en las que se otorga el derecho a los trabajadores de gozar de vacaciones pagadas, lo cual también incrementa la demanda del turismo.

El turismo en México según Manuel Ramírez Blanco en su libro teoría general del turismo, se divide en tres épocas o etapas para su estudio:

1. Etapa de nacimiento

Esta etapa comprende desde 1920 a 1940 y se caracteriza por que la mayoría del turismo es proveniente del extranjero. El sector público comienza a darse cuenta de la importancia que el desarrollo del turismo tiene para la economía nacional e inicia la normalización para este sector. A continuación se presenta una breve reseña de los acontecimientos importantes durante este periodo:

- ✦ El 15 de enero de 1926 es promulgada la Ley de Migración, en donde aparece por vez primera en la legislación el concepto de turista, al considerar así al extranjero que visita la República por distracción o recreo, cuya permanencia en territorio nacional, no exceda de seis meses.
- ✦ El 6 de julio de 1929 se crea la Comisión Mixta Pro-Turismo, la cual tenía como función incrementar la afluencia de turistas al país.
- ✦ El 30 de agosto de 1930 se promulga la Ley de Migración que deroga a la Ley del 15 de enero de 1926, la cual señala los requisitos para todos los turistas extranjeros. Asimismo es promulgada la Ley Orgánica de la Comisión Nacional de Turismo y su Reglamento.
- ✦ El 13 de junio de 1932 se promulga el Reglamento de la Ley de Migración, el cual precisa las finalidades de la Comisión Nacional de Turismo.
- ✦ En 1934 es la Secretaría de Gobernación la encargada de regular las actividades turísticas.
- ✦ El 24 de agosto de 1936 se promulga la Ley General de Población dejando en manos de la Dirección General de Población de la Secretaría de Gobernación la propaganda turística y la vigilancia de los demás servicios fundamentales.
- ✦ El 7 de junio de 1937 es regulada la guía de turistas y las agencias de viajes.
- ✦ En 1938 se crea un movimiento de fomento al turismo a cargo del Club de Viajes de PEMEX y la Asociación Mexicana de Viajes.
- ✦ El 9 de diciembre de 1939 se crea el Consejo Nacional del Turismo, el cual vigila la colaboración de los gobiernos de los estados a través de las Comisiones Locales de Turismo.

2. Etapa de desarrollo

Esta etapa comprende de 1940 a 1958, en la década de los cuarenta el turismo comienza a desarrollarse en forma acelerada, nacen los grandes hoteles, crece el número de agencias de viajes, de transportes y de guías especializados.

Al interferir México en la Segunda Guerra Mundial, el número de turistas comienza a disminuir, pero una vez que termina el conflicto el turismo retoma su fuerza y en el año de 1946 ingresan al país 250,000 turistas.

Se comienza a ver un crecimiento en la industria del turismo al nacer los grandes centros turísticos, por lo que la actividad turística ocupa un lugar importante en la planeación del desarrollo económico del país.

El 31 de diciembre de 1949 se publica la primera Ley Federal de Turismo, atribuyendo a la Secretaría de Gobernación el control de las actividades del turismo en toda la República a través de un órgano denominado Departamento de Turismo.

El 14 de noviembre de 1956 se crea el Fondo de Garantía y Fomento del Turismo para el estudio y desarrollo de los centros turísticos, estimular la afluencia turística nacional y extranjera y fomentar el desarrollo de las empresas turísticas auxiliándolas en sus necesidades económicas.

3. Etapa de tecnificación

Dentro de esta etapa se pretende lograr una tecnificación en el desarrollo del turismo.

A continuación se presenta una breve reseña de los acontecimientos importantes durante este periodo:

- ✦ El 8 de diciembre de 1960 se crea el Consejo Nacional de Turismo, organismo técnico especializado en materia de asesoría, planeación y promoción.
- ✦ El 1º de marzo de 1961 se publica la Ley Federal de Turismo buscando la solidez jurídica del mismo.
- ✦ El 6 de julio de 1961 se crea un Plan Nacional de Desarrollo Turístico, con el objeto de hacer más eficientes y productivos los esfuerzos realizados en el sector turismo.
- ✦ El 5 de diciembre de 1962 se crea el Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas, el cual tiene como función principal la realización de estudios socioeconómicos sobre el ámbito turístico.

- ✦ Nace la Escuela Mexicana de Turismo, en la cual se forma y capacita a las personas que laboran dentro de esta actividad.
- ✦ El 14 de agosto de 1967 se publica el Reglamento de Guías de Turistas y el 10 de octubre de 1969 el de las Agencias de Viajes, con el objeto de poder regular las actividades de éstos.
- ✦ El 28 de enero de 1974 se publica la Ley Federal de Fomento al Turismo, que impulsa el turismo social creando la Dirección de Turismo Social.
- ✦ El 13 de febrero de 1974 entra en vigor un fideicomiso denominado Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), el cual apoya la realización de los planes y programas turísticos.
- ✦ El 4 de febrero de 1980 se expide el Plan Nacional de Turismo, este plan comprende el escenario a largo plazo, los objetivos, las metas de desarrollo turístico, las metas a corto y mediano plazo, las políticas para la promoción y comercialización de la demanda y desarrollo de la oferta, la política especializada de desarrollo turístico y los instrumentos de política.
- ✦ El 6 de febrero de 1984 se modifica por quinta ocasión la Ley Federal de Turismo, con el objetivo de programar, promocionar, fomentar y desarrollar las actividades turísticas tomando en cuenta la protección, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos, así como la protección a los turistas y el control de los diversos servicios turísticos. Dentro de esta ley se normaliza la capacitación turística y es puesto en marcha el Programa Nacional de Capacitación Turística, cuyo objetivo es capacitar a los prestadores de servicios turísticos por medio de apoyos didácticos y audiovisuales y la edición de manuales para cada puesto en específico.
- ✦ Se inician obras de consolidación de los principales puntos turísticos como Cancún, Ixtapa y Loreto, se realiza una remodelación de Acapulco y se comienzan obras de infraestructura en Huatulco.

2. Concepto de Turismo

Para poder realizar una definición del turismo es necesario conocer sus raíces etimológicas, el autor Oscar de la Torre Padilla menciona que dicho término proviene del latín del verbo *turnare* (girar) y del sustantivo *turnus* (torno) cuya connotación es sinónimo de viaje circular.

Asimismo señala que existen diversos conceptos sobre turismo, los cuales se mencionan a continuación:

- ✦ Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y la permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto dicha permanencia y desplazamiento no estén motivados por una actividad lucrativa. (Kraft y Hunzinker)
- ✦ Turismo es todo desplazamiento temporal determinado por causas ajenas al lucro; el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posible esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre éstos y los viajeros tienen lugar. (José Ignacio de Arillaga)
- ✦ Turismo es un conjunto de traslados temporales de personas, originados por necesidades de reposo, de cura, espirituales o intelectuales. (Michele Troisi)

Por lo tanto podemos definir al turismo como:

"El desplazamiento que realiza una persona o conjunto de personas de manera temporal a un lugar determinado distinto de su lugar de residencia en busca de recreación, descanso, salud o de nueva cultura, sin perseguir ningún tipo de actividades lucrativas."

El turismo puede ser de tipo nacional o extranjero. El nacional es el ejercido por los habitantes de un país al visitar lugares dentro del territorio nacional y el turismo extranjero es realizado por los visitantes de otros países.

3. Marco Legal del Turismo

El turismo es un gran generador de riquezas tanto económicas como culturales, por lo cual el estado ha determinado legislar el turismo a efecto de proteger tanto al turista como a los prestadores de servicios turísticos, además, de regular las relaciones que existan entre uno y otro.

La Secretaría de Turismo (SECTUR) es la encargada de la conducción del desarrollo turístico nacional.

Dentro del derecho turístico existe una normalización la cual emana en primer lugar de la Carta Magna. Los preceptos contenidos en la Constitución relacionados con el turismo son: para el turista los contenidos en el Art. 1º que habla de la garantía de igualdad y el Art. 11 de la garantía de libertad de tránsito; para los prestadores de servicios turísticos: Art. 5 que garantiza la libertad de trabajo y el Art. 9 que garantiza la libertad de asociación.²⁷

Después de la Constitución se encuentra la Ley Federal del Turismo, en la cual se define la política gubernamental en materia de turismo; otras leyes que pueden ser aplicadas son la Ley Federal de Población en lo relativo a los extranjeros, la Ley de Nacionalidad y Naturalización y la Ley Aduanera.

La Ley Federal del Turismo define en su Art. 3 al turista y al prestador de servicios turísticos como:²⁸

Turista. Persona que viaja desplazándose temporalmente fuera de su lugar de residencia habitual y que utilice alguno de los servicios turísticos a que se refiere esta Ley, sin perjuicio de lo dispuesto para efectos migratorios por la Ley General de Población.

Prestador del servicio turístico: La persona física o moral que habitualmente proporcione, intermedie o contrate con el turista, la prestación de los servicios a que se refiere esta Ley.

El Art. 4 de la misma Ley, considera servicios turísticos los prestados a través de:

- I. Hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje, así como campamentos y paradores de casas rodantes que presten servicios a turistas;
- II. Agencias, subagencias y operadoras de viajes;
- III. Guías de turistas, de acuerdo con la clasificación prevista en las disposiciones reglamentarias;

²⁷ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Alco, 1997.

²⁸ Ley Federal del Turismo, Porrúa, 1999.

IV. Restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos y similares que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes a que se refiere la fracción I de este artículo, así como en aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas; y

V. Empresas de sistemas de intercambio de servicios turísticos.

Las actividades de estos prestadores de servicios turísticos también se encuentran reglamentadas en el Código de Comercio el cual define a la mayoría de ellos como comerciantes ya sea como personas físicas o morales dado que realizan actos de comercio.

Para poder operar los prestadores de servicios turísticos deberán inscribirse en el Registro Nacional de Turismo y contar con la cédula turística correspondiente.

Existen trámites y permisos previos para la constitución de empresas turísticas señalados en la legislación civil, mercantil y turística.

Los prestadores de servicios turísticos deberán solicitar ante SECTUR su inscripción en el Registro Nacional de Turismo, llenando una solicitud y cumpliendo los siguientes requisitos según señala el autor José Luis Villaseñor Dávalos en su obra derecho turístico mexicano.

- ⌘ Contar con contrato de arrendamiento o ser propietarios legales del inmueble.
- ⌘ Estar inscritos en el Registro Federal de Contribuyentes.
- ⌘ Contar con escritura pública.
- ⌘ Contar con acta constitutiva.
- ⌘ Estar inscrito en el Registro Público de Comercio.
- ⌘ Registro del IMSS.
- ⌘ Registros de INFONAVIT.
- ⌘ Autorización sanitaria.
- ⌘ Registro ante la Cámara de Comercio e Industria.

Una vez cumplidos todos los requisitos, la Secretaría de Turismo inscribirá a los prestadores de servicios turísticos en el Registro Nacional de Turismo y expedirá dentro de un plazo que no exceda los 30 días hábiles a partir de la entrega de solicitud, la cédula turística correspondiente.

Existen también diversos reglamentos creados para regular en detalle y en aplicación de la Ley Federal del Turismo las actividades de los prestadores de servicios turísticos.

- ✦ Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo.
- ✦ Reglamento de Guías de Turistas, Guías Chóferes y similares.
- ✦ Reglamento para Restaurantes, Cafeterías y Similares.
- ✦ Reglamento de Arrendadoras de Automóviles.
- ✦ Reglamento de Agencias de Viajes.
- ✦ Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, Campamentos y Paradores de Casas Rodantes.

Existen otras leyes y sus reglamentos que regulan la estancia del turista extranjero en nuestro país tales como:

- ✦ Ley Federal de Población y su reglamento en lo referente a los turistas.
- ✦ Ley Aduanera y sus reglamentos.

Dentro de esta normalización también pueden estar incluidos los convenios internacionales sobre turismo que ha celebrado el gobierno mexicano con otros países.

4. Importancia del Turismo

El turismo comprendido en el sector terciario, es considerado como una necesidad inherente al mejoramiento de la calidad de vida ante las presiones y el estrés a los que se enfrentan la mayoría de las personas que habitan en los centros urbanos, éstas sienten la necesidad de acabar con sus tensiones tomando la decisión de viajar.

A medida que los países se dieron cuenta de la demanda que tenían los servicios turísticos, vieron en ellos una oportunidad para incrementar sus recursos económicos aceptando la importancia del turismo en la vida económica y social de ellos, como fuente de divisas o generador de empleos. El turismo se ha convertido en una actividad primordial en los países, tanto desarrollados como subdesarrollados, debido a los ingresos que obtienen por medio de él.

Si se trata de turismo extranjero, los ingresos representan para el país la realización de exportaciones por el consumo en mercancías y servicios y por la captación de divisas; pero si se trata de turismo nacional, éste contribuye a la redistribución de los ingresos entre las zonas más favorecidas con las zonas menos favorecidas; el turista nacional consume en lugares distintos de su espacio vital pero dentro del mismo territorio, lo cual produce una derrama económica que beneficia a diversos sectores vinculados con la actividad turística local, beneficiando así a un gran número de personas de la zona en que se encuentra ubicado el centro turístico.

El turismo no sólo influye económicamente en un país, también trata de elevar los beneficios sociales mejorando la infraestructura, los transportes y servicios en la localidad o región en que se realizan las inversiones, actúa como un elemento de difusión de la cultura permitiendo el rescate de lugares arqueológicos, de las tradiciones en la cocina, en la música, en el vestido, etc.

El turismo fomenta la integración entre los diversos grupos sociales y raciales, ayuda a conocer los diferentes estilos de vida y a obtener simpatía por otras personas que nos eran totalmente desconocidos contribuyendo a reafirmar la idea de la igualdad humana.

5. Participación del Turismo en la Actividad Económica del País²⁹

La Industria turística es una de las más importantes para la economía mexicana. Esto se ve reflejado en la participación del turismo en el PIB nacional, en el 2001 la participación del PIB turístico dentro del PIB nacional pasó de 8.7 a 8.9%, como resultado de múltiples factores entre los que destacan el crecimiento estable de la economía de Estados Unidos y los positivos resultados macroeconómicos que presentó nuestro país.

En el año 2000, los ingresos turísticos por visitantes internacionales fueron de 8,295 millones de dólares, 14.8 % más que en el año anterior. Este hecho favoreció al saldo positivo en la Balanza Turística que ascendió a 2,796 millones de dólares, lo que representa un 4.3 % más respecto a 1999.

En el año 2001, el sector turismo sortea con éxito la desaceleración económica manteniendo su dinamismo; en los seis primeros meses recibió el país más de 9 millones de turistas internacionales aumentando la captación de divisas y manteniendo un superávit de la balanza turística.

Durante los primeros 6 meses del 2001, la captación total de divisas alcanzó 4,702 millones de dólares, 8.6% más respecto al año anterior. De este total, los ingresos por turistas internacionales fueron 3,758 millones de dólares, representando un incremento de 10.3% con relación al año anterior.

Los excursionistas internacionales ingresaron 944 millones de dólares, que equivalen al 2.0% de crecimiento con respecto al acumulado en el año anterior.

El ingreso de divisas por turismo es igual al 8.75% de exportaciones de mercancías y al 38.75 % de exportaciones de servicios en el mundo.

Los indicadores del Banco de México confirman que los ingresos provenientes del turismo representan la tercera fuente de captación de divisas, después del petróleo y las manufacturas.

La actividad turística requiere para su funcionamiento gran cantidad de mano de obra, es por ello que una de las repercusiones más importantes del turismo en el marco socioeconómico de un país es la generación de los empleos. Respecto al empleo se estima que al cierre del mes de junio del 2001, el personal remunerado se ubicó en 1 millón 931 mil plazas, lo que confirma la relevante participación del sector en los indicadores de ocupación en el ámbito nacional.

²⁹ Secretaría de Turismo, Informe de Labores 2001, SECTUR, 2001.

6. Impacto de las Competencias Laborales en el Sector Turismo

Los constantes cambios mundiales exigen que los servicios turísticos sean adaptados a las exigencias de la demanda turística dejando atrás el sistema dominado por la oferta.

Asimismo las proyecciones relacionadas con el crecimiento de la industria turística la ubican como una de las actividades más dinámicas dentro de la economía mexicana.

Por ello se requiere de trabajadores con niveles elevados de calificación que les permita desempeñar sus funciones adecuadamente y adaptarse a los cambios que se van suscitando en la industria turística.

La creación de las Normas Técnicas de Competencia Laboral, permite lograr los niveles de calidad y eficiencia requeridos así como el establecimiento de un proceso de certificación; contribuyendo de tal modo al desarrollo del turismo.

Actualmente se han desarrollado 20 Normas Técnicas de Competencia Laboral que regulan actividades relacionadas con:

- ⌘ Establecimientos de Hospedaje.
- ⌘ Establecimientos de Alimentos y Bebidas.
- ⌘ Agencias de Viajes.
- ⌘ Empresas de Transporte Terrestre

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

7. Establecimientos de Hospedaje en México

A. Clasificación de los Establecimientos de Hospedaje

El turista en esta época dispone de una variedad de establecimientos de hospedaje, además, puede elegir entre diversos planes de alojamiento o categorías de los establecimientos.

El autor Francisco de la Torre en su obra administración hotelera señala la siguiente clasificación de establecimientos de hospedaje:

Hotel

Es una institución de carácter público que ofrece alojamiento y alimentos a los viajeros, además, de otros servicios complementarios como alberca, restaurante, bar centro nocturno, agencias de viajes, salón de belleza, tiendas, casas de cambio, etc.

Motel

Se encuentran localizados principalmente en las carreteras o en las entradas de las ciudades, sus habitaciones son independientes y cuentan con estacionamiento propio.

Motor- Hotel

Es otra modalidad de motel, ya que también cuenta con estacionamiento integrado, a diferencia del motel, está construido de manera vertical y puede ubicarse tanto fuera como dentro de las ciudades.

Apartamentos o casas particulares

Ofrecen alojamiento y todos los servicios con los que cuenta una casa, a turistas que viajan en grupos y que desean permanecer en él un largo periodo.

Casas de huéspedes o pensiones

Ofrecen alojamiento a pocas personas ya sea por días, semanas o meses y ofrecen el servicio de comedor y lavado de ropa.

Campes turísticos.

Son espacios destinados para acampar, pueden tener servicios complementarios como cafeterías, tiendas, baños, etc.

Cabañas

Son construcciones generalmente de madera, con poco mobiliario y de construcción rústica, se localizan en lugares montañosos o en zonas naturales, de caza o pesca.

Albergues

Son refugios ubicados principalmente en las montañas, dedicados para el alojamiento de alpinistas.

Coche-habitación

Son hogares móviles que cuentan con espacios para dormir, con estufa y demás artículos de cocina.

B. Antecedentes de la Industria Hotelera

El autor Martín Fernando Ramos en su obra organización en hoteles, describe como antecedentes de la industria hotelera los siguientes:

En México, hacia el año 1500 A. de J.C., como resultado del gran número de viajeros que se trasladaban de diversos lugares para realizar operaciones comerciales o para asistir a las ceremonias religiosas que se realizaban en la ciudad, se optó por construir los primeros establecimientos de hospedaje conocidos como Coacallis, los cuales eran construcciones de un piso que se encontraban situadas principalmente en las cercanías de los mercados o en las entradas de las poblaciones, existían dos clases de Coacallis uno para el público en general y otro para las clases privilegiadas, estos establecimientos podían tener dos accesos uno directo a la calle y otro hacia un embarcadero privado, tenían un patio central donde se localizaba el altar de Yacatecutli y alrededor se distribuían las habitaciones, los lugares destinados para almacenar las pertenencias y mercancías de los viajeros, las oficinas, baños, cocina, comedor y un lugar en que se vendía pulque. Los Coacallis eran controlados por el estado y administrados por los egresados de los Tepochcalli y proporcionaban el servicio de manera gratuita a los huéspedes cobrando únicamente la comida.

Después de la conquista la vía de acceso para México era por medio de Veracruz, por lo cual existía la necesidad de que los viajeros tuvieran un lugar donde pasar la noche es por eso que en Orizaba se construye el primer mesón propiedad de Francisco de Aguilar el 20 de junio de 1525; tiempo después el 10 de octubre del mismo año construye el segundo mesón en el camino de Medellín a Veracruz, creando así una de las primeras cadenas hoteleras.

Crece la idea de construir este tipo de establecimientos y en la ciudad de México se crea el primer mesón el 1º de diciembre de 1525 por parte de Pedro Hernández Paniagua obteniendo la licencia junto con Francisco de Agullar para establecer otro mesón en la Ciudad de México.

Como los españoles buscaban metales preciosos los asentamientos de población se encontraban en los yacimientos mineros los cuales se encontraban distantes unos de otros, esto provocaba que las ventas o mesones se ubicaran entre los caminos, ya que transportarse de un asentamiento a otro llevaba varios días. Más adelante con la fundación de nuevas poblaciones y construcción de caminos se fueron abriendo más establecimientos de alojamiento, tal es el caso de Doña Marina Gutiérrez Flores quien decide abrir una venta adelante de Cuajimalpa en la carretera México-Toluca, la cual tuvo gran importancia en esa época.

Durante la época de la colonia las ventas y mesones no sufrieron ningún tipo de variaciones, pero en 1818 aparece en México por primera vez la palabra Hotel, en una casona ubicada en lo que hoy es la esquina de Av. 16 de septiembre e Isabela Católica, tenía la palabra escrita en un rótulo que decía "Hotel de la Gran Sociedad", el nombre de hotel aparece en México mucho antes que apareciera en Estados Unidos; el Hotel de la Gran Sociedad, era un mesón al que sus dueños le realizaron modificaciones y adaptaciones y por lo cual le cambiaron el nombre de mesón a Posada del Espíritu Santo, sus propietarios después de construirle un segundo piso le pusieron el título de hotel, éste contaba con cuartos privados, cocheras, y caballerizas. Los señores Francisco Solares y Francisco Coquelet son considerados como los primeros hoteleros del continente por haber construido en el Hotel de la Gran Sociedad, el primer concepto de habitaciones dedicadas especialmente al alojamiento de personas.

La construcción de la primera cadena de hoteles corrió a cargo de Francisco de Iturbide, propietario del Hotel de Iturbide, Hotel de San Carlos y el Hotel Bazar.

Durante el desarrollo de la época Porfirista, con la creación del ferrocarril se incrementa el crecimiento de la industria hotelera, pero al estallar el movimiento de Revolución ésta sufre un estancamiento que duró diez años. En 1920 el gobierno se estabiliza y promete un desarrollo económico y social lo cual permite que la confianza regrese a los inversionistas trayendo como consecuencia el renacimiento de la industria hotelera.

En 1922 Don Lucas Palacio crea la "Asociación de Administradores y Proprietarios de Hoteles" la cual más tarde sería la "Asociación Mexicana de Hoteles", iniciándose una etapa en la que el turista, principalmente extranjero, comienza a ser de importancia.

Después de la Segunda Guerra Mundial, América Latina y especialmente México, fueron los principales puntos de afluencia del turismo extranjero; ya que con el conflicto quedaron clausurados varios destinos turísticos de Europa y Asia, con este ingreso de turistas extranjeros, la industria hotelera decide modernizarse dejando atrás el concepto provinciano, cambiando su mentalidad y ampliando su capacidad para atender a la demanda de un nuevo mercado.

Es el Hotel Reforma puesto en servicio el 24 de diciembre de 1936, uno de los primeros hoteles modernos dentro de México, contaba con 380 habitaciones y causaba gran sensación a los turistas por haber sido el pionero en ofrecer una privacidad total en sus cuartos, ya sean sencillos o dobles, contando cada uno con baño propio y jabón en las habitaciones, también introdujo personal uniformado como bell boys, pajes y porteros.

Las condiciones de los hoteles a través del tiempo se fueron mejorando, propiciando así la aparición de más y mejores hoteles.

C. Clasificación de los Hoteles³⁰

La Secretaría de Turismo era el organismo encargado de realizar la clasificación de los establecimientos de hospedaje, esta clasificación se llevaba a cabo mediante el llenado de un cuestionario por parte de los establecimientos de hospedaje logrando obtener fácilmente una clasificación, este cuestionario determinaba los requisitos mínimos que debería cumplir un hotel de categoría de 1 a 5 estrellas o Gran Turismo.

El cuestionario estaba conformado por diez capítulos, teniendo cada uno de ellos un valor en puntos.

1. Superficie de la habitación.
2. Mobiliarios y servicios de habitación.
3. Instalaciones sanitarias en la habitación.
4. Número y características de los ascensores.
5. Características del área de recepción.
6. Establecimientos de alimentos y bebidas o de espectáculos.
7. Servicios e instalaciones complementarias o recreativas.
8. Áreas comerciales.
9. Condiciones de seguridad e higiene.
10. Servicio de mantenimiento y conservación.

³⁰ Secretaría de Turismo, Manual de Administración Hotelera, Limusa, México, 1990. p. 28-29.

La cantidad de puntos obtenida al resolver el cuestionario, fijaba la categoría del establecimiento, la cual era de acuerdo a la siguiente escala:

Gran Turismo	108 puntos
5 Estrellas	De 96 a 101 puntos
4 Estrellas	De 71 a 76 puntos
3 Estrellas	De 47 a 52 puntos
2 Estrellas	De 33 a 37 puntos
1 Estrella	De 24 a 27 puntos

Fuente: Secretaría de Turismo, Manual de Administración Hotelera, Limusa, México, 1990. p. 29.

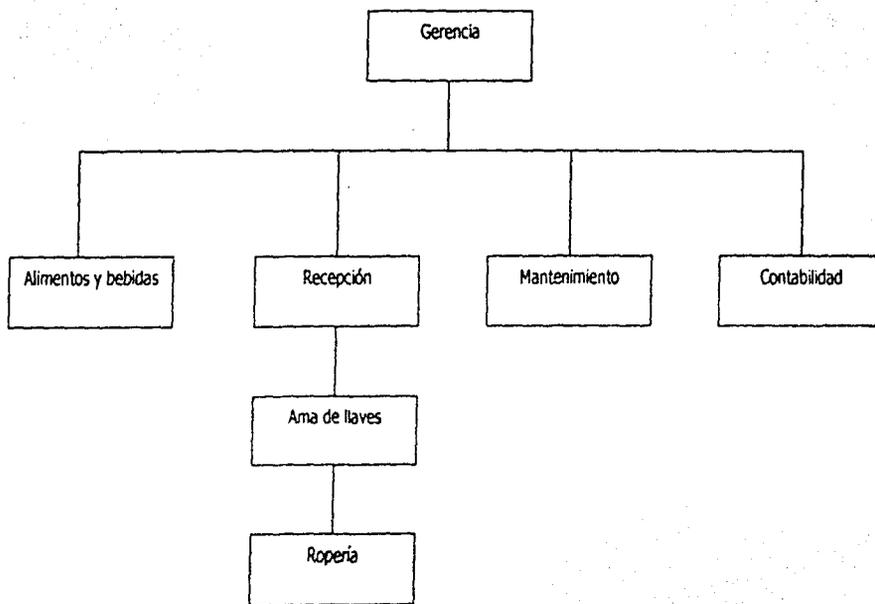
Pero al publicarse en 1993 la nueva Ley Federal del Turismo, ya no es obligatorio que los establecimientos de hospedaje cuenten con una categoría; ellos pueden autclasificarse libremente siguiendo los estándares establecidos por otros organismos, o simplemente no contar con ninguna clasificación, ya que no es obligatorio.

D. Funcionamiento de los Hoteles

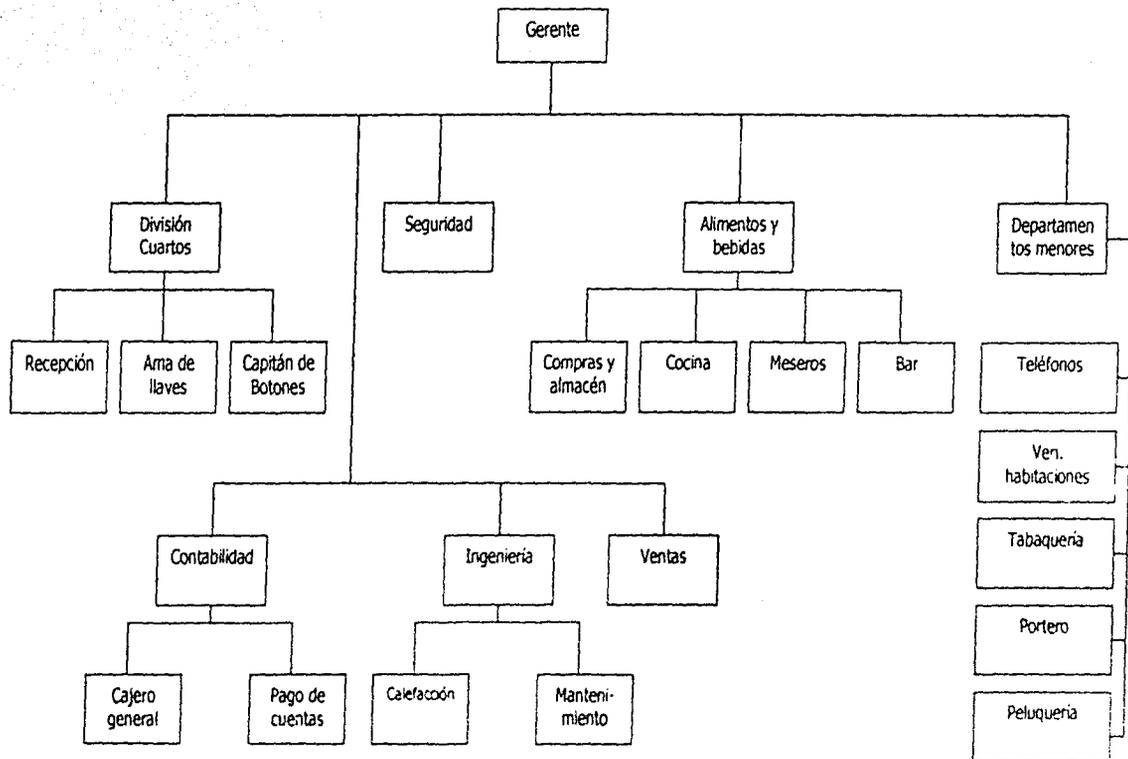
Los hoteles funcionan las veinticuatro horas, los 365 días del año; por lo cual es necesario que exista una cooperación y coordinación entre los diversos departamentos del hotel para ofrecer un servicio satisfactorio a los clientes.

La estructura orgánica de los hoteles varía según sea el tamaño del mismo, es así que tenemos los siguientes ejemplos.

ORGANIGRAMA DE UN HOTEL PEQUEÑO

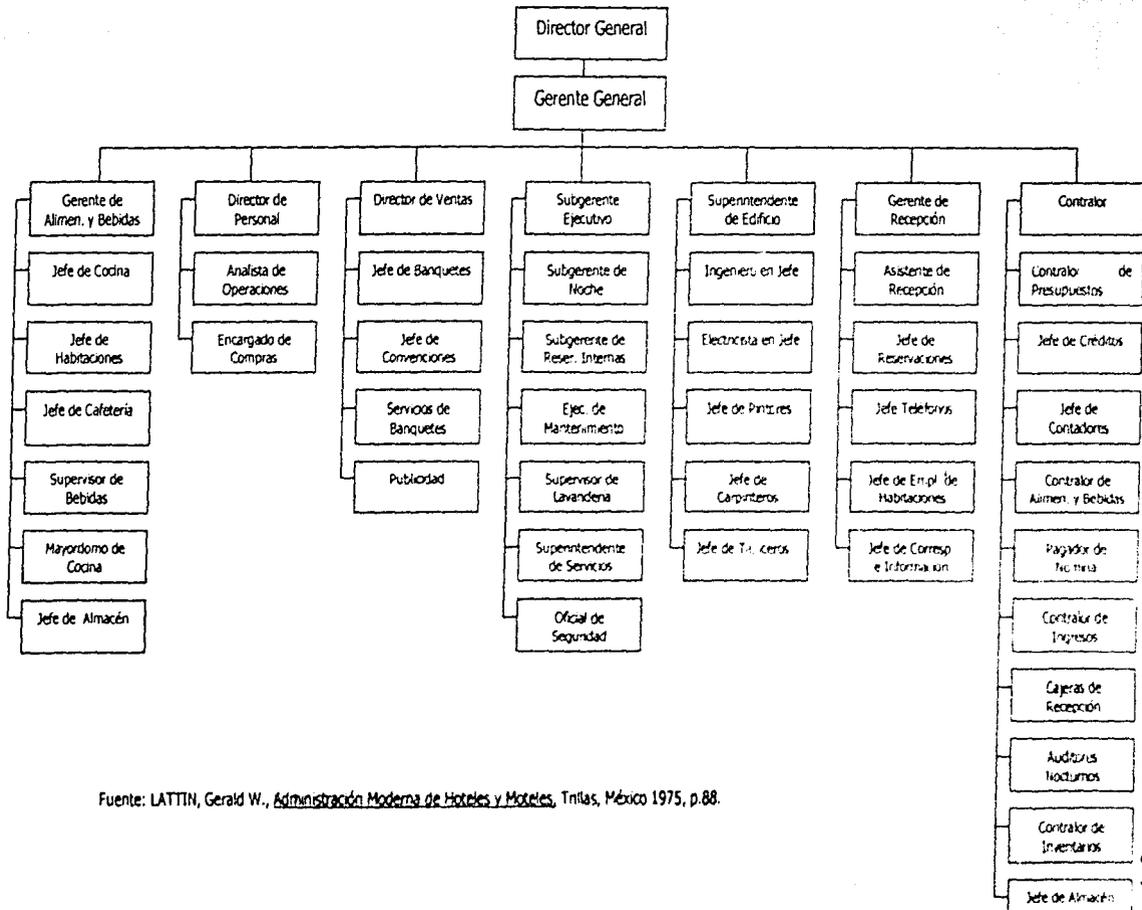


ORGANIGRAMA DE UN HOTEL MEDIANO



Fuente: LATTIN, Gerald W., *Administración Moderna de Hoteles y Motels*, Trillas, México 1975, p. 89.

ORGANIGRAMA DE UN GRAN HOTEL



Fuente: LATTIN, Gerald W., *Administración Moderna de Hoteles y Hoteles*, Tlilas, México 1975, p.88.

No existe un funcionamiento general para todos los hoteles, cada uno diseña sus departamentos atendiendo a sus necesidades, a su categoría y tamaño, pero la mayoría de ellos cuenta con los siguientes departamentos:

✦ Departamento de Recepción



La Recepción es el punto de encuentro entre los huéspedes y el hotel, es el primer y último punto de contacto, es el enlace entre los huéspedes y el hotel, si un huésped recibe una buena impresión de la recepción es probable que se sienta bien con los demás servicios del hotel.

Las funciones básicas del área de recepción son:

- Registrar las reservaciones.
- Registrar a los huéspedes.
- Asignar habitaciones.
- Brindar información sobre el hotel.
- Manejar los mensajes y correspondencia de los huéspedes.
- Controlar las llaves de las habitaciones y verificar su manejo.

✦ Departamento de Bell Boys



Su personal es el encargado de acompañar a los huéspedes hasta su habitación, se encuentran ubicados cerca de la recepción para atender a los llamados.

Las principales funciones son:

- Cargar el equipaje de los huéspedes.
- Acompañar a los huéspedes a sus habitaciones.
- Informar sobre los detalles de su habitación y enseñar a operar los aparatos eléctricos.
- Informar sobre los diferentes servicios con que cuenta el hotel.
- Entregar correspondencia a los clientes.
- Informar sobre los diferentes lugares turísticos de la región.
- Asistir a los clientes en su salida.

☞ Departamento de Telefonistas



A través de esta área se establecen las llamadas externas e internas que se realizan en el Hotel.

Las principales funciones son:

- Realizar llamadas locales y de larga distancia.
- Registrar las llamadas y pasar el cargo a la recepción.
- Despertar a los huéspedes cuando lo soliciten.
- Transmitir mensajes telefónicos.

☞ Departamento de Ama de Llaves



El departamento de Ama de Llaves es el encargado de programar y supervisar las actividades de limpieza y arreglo de las habitaciones y áreas públicas. Dentro de este departamento se encuentra el ama de llaves, supervisoras, camaristas, encargados de ropería, jefe de lavandería y mozos.

Las principales funciones que se realizan dentro de este departamento son:

- Mantener en optimas condiciones las habitaciones.
- Manejar suministros de ropa blanca y artículos de limpieza.
- Solicitar servicios al departamento de mantenimiento.
- Mantener limpias las áreas públicas.
- Lavar ropa del hotel y de los huéspedes.
- Coordinar las actividades con el departamento de recepción.
- Controlar los objetos perdidos y olvidados por el huésped.

☞ Departamento de Ingeniería



Este departamento es el responsable del mantenimiento del equipo mecánico como son las instalaciones eléctricas, ventilación y aire acondicionado, calefacción, refrigeración, plomería, mantenimiento y reparaciones de equipo, mobiliario, etc.

⊕ Departamento de Seguridad



Es responsable de la protección del huésped y del hotel manteniéndose alerta durante todo el día para hacer frente a los diversos problemas que podrían suscitarse. El departamento está integrado por el oficial de seguridad y los agentes de seguridad.

Entre las principales funciones del departamento se encuentran:

- Brindar protección al huésped y al hotel.
- Evitar robos tanto en las habitaciones como en el estacionamiento.
- Realizar recorridos periódicos por las instalaciones del hotel con el fin de detectar personas extrañas y sospechosas.
- Detectar huéspedes no registrados y expulsarlos.
- Regular el comportamiento del personal del hotel reportando las irregularidades.
- Revisar los lockers del personal.
- Controlar la entrada y salida del personal y de los objetos que entran y salen del hotel.
- Evitar que los huéspedes se vayan sin pagar.

⊕ Departamento de Ventas



Este departamento es uno de los más importantes ya que el mantenimiento del hotel depende de la venta de servicios al público.

Los principales productos que vende el hotel son las habitaciones, los alimentos y bebidas, y la realización de eventos o convenciones en los salones del hotel.

Dentro del departamento de ventas se realizan las siguientes funciones:

- Establecer paquetes y promociones para los clientes.
- Enviar información a diferentes clientes sobre los servicios y promociones con los que cuenta el hotel.
- Programar viajes promocionales.
- Realizar visitas a clientes potenciales para promover los servicios del hotel.
- Investigar nuevos mercados.
- Concertar citas con clientes.
- Realizar convenios con diferentes empresas para organizar paquetes.

✦ Departamento de Alimentos y Bebidas



Este departamento controla el área de cocina, cafetería y restaurante; representa ingresos importantes para el hotel ya que los servicios de restaurante y cafetería pueden ser utilizados por otros clientes que no precisamente son huéspedes del hotel.

Las instalaciones involucradas dentro de este departamento son:

- La cocina. Encargada de la preparación de los alimentos, dentro de esta área laboran el chef ejecutivo, cocineros, ayudantes y lavaplatos.
- Restaurante. Dentro de él se encuentran el maitre o hostess, meseros, garroteros.
- Room service. Consiste en proporcionar el servicio de alimentos y bebidas en las habitaciones, el cual puede ser ordenado por teléfono. En las habitaciones es colocado el menú y puede disponerse de meseros especiales para recibir órdenes y llevarlas a las habitaciones.
- Bar. Dentro del bar se sirven diferentes tipos de bebidas y botanas, existe personal que se encuentra detrás de la barra y se encarga de mezclar las bebidas y servir a las personas que se encuentran en la misma y los meseros se encargan de servir a los clientes que se encuentran en las mesas.
- Servibar. Se encuentra dentro de cada habitación e incluye hielo, bebidas alcohólicas, refrescos, dulces y botanas. Un empleado es el encargado de supervisarlos diariamente para cargar a la cuenta de los clientes los productos consumidos por el mismo.

✚ Departamento de personal



Su función consiste en integrar al hotel a personas cuyas características sean afines a los requerimientos del mismo, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su realización personal, y quien apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente.

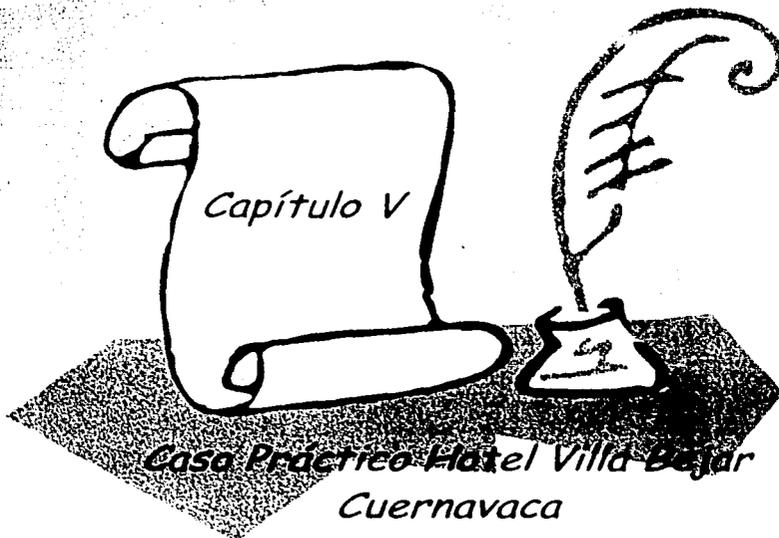
Las funciones que lleva a cabo este departamento son: Análisis de puestos, Valuación de puestos, Reclutamiento, Selección y Contratación, Inducción, Nómina y Control de Asistencias, Capacitación, Calificación de Méritos, Servicios y Prestaciones y Seguridad e Higiene.

E. Importancia de la Hotelería

Los hoteles son de gran importancia para el fomento del turismo porque siempre que se viaja hacia un destino turístico es necesario contar con un lugar donde alojarse. La hotelería contribuye en la economía de un país como una importante fuente generadora de divisas, ya que gran parte de ellas proceden de este ramo de la industria. Las divisas son el resultado del pago por parte de los turistas por los servicios que les proporciona el hotel.

Todo el dinero que ingresa al hotel es gastado en la adquisición de mobiliario, suministros, pago de salarios entre muchos otros; volviéndose nuevamente un ingreso, para proveedores, trabajadores, para el estado en forma de impuestos, generándose un efecto multiplicador del ingreso, contribuyendo igualmente al PIB del país.

Por otro lado, el hotel es un gran consumidor de artículos, equipos y servicios, además, de ser generador de empleos directos e indirectos; los directos son aquellos que se generan al realizar la construcción del hotel y para mantenerlo operando, los empleos indirectos son los generados como consecuencia de las actividades del hotel, por ejemplo el comercio formal e informal. El hotel también contribuye al desarrollo regional del país, permitiendo que el turista nacional realice consumos en lugares distintos al que habitualmente ocupa, produciendo una derrama económica que beneficia a los habitantes de distintas regiones del país; fortifica otras actividades complementarias al turismo fomentando el avance en los niveles productivos de otras ramas y en general ayuda a la solución de algunos de los problemas económicos más importantes del país.



*Casa Práctico Hotel Villa Bejar
Cuernavaca*

V. CASO PRÁCTICO: "METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS MODULARES DE CAPACITACIÓN EN LA GERENCIA DE DIVISIÓN CUARTOS DEL HOTEL VILLA BEJAR CUERNAVACA".

El interés de llevar a cabo nuestra investigación en el sector turismo, específicamente en "Hoteles Villa Bejar S.A."³¹, radica en el impacto que ha tenido el enfoque de competencias laborales en este sector, a la fecha son muchas las empresas, trabajadores y estudiantes que se han certificado en este rubro.

1. Antecedentes de Hoteles Villa Bejar

"Hoteles Villa Bejar S.A." es una compañía hotelera cuyas acciones están encaminadas esencialmente, a la prestación de servicios de hospedaje al público en general. Es una empresa experimentada, con una fuerte orientación a la calidad y a la satisfacción del huésped; lo que ha permitido crear ventajas que hacen de "Hoteles Villa Bejar" un concepto diferente y mejor en comparación con las demás compañías hoteleras que se encuentran alrededor.

La historia de "Hoteles Villa Bejar" comienza como le sucede a las grandes empresas; a partir del trabajo de un hombre visionario y emprendedor, HÉCTOR MORALES BEJAR (actualmente, Presidente General), quien confió en el futuro del sector turístico en México.

El concepto Villa Bejar, nace en el año de 1988, con la construcción y operación del "Hotel Villa Bejar Cuernavaca" que abrió sus puertas el 25 de noviembre de 1988 con 25 suites, la Cafetería Mina, El Restaurante Schaharazada, El Bar Camello, 2 salones para grupos y convenciones.

Posteriormente, en 1990 se construyó la Torre Ejecutiva con 6 habitaciones y debido a la aceptación del Hotel, en 1992 se levantaron los edificios A y B agregando 36 suites más, el Salón Alhambra con una capacidad hasta para 1,200 personas y un gimnasio con Spa incluido.

A éste primer eslabón, el 12 de abril de 1993 se le une el "Hotel Villa Bejar Tequesquitengo".

Desde entonces la compañía no ha dejado de crecer, prueba de ello es el "Jardín para eventos sociales", acondicionado en el Hotel Villa Bejar Cuernavaca en el año 2000 con capacidad para 500 personas. "Hoteles Villa Bejar", es la compañía operadora más grande del estado de Morelos en cuanto a número de hoteles, servicios y destinos cubiertos.

³¹ Con la denominación "Hoteles Villa Bejar" hacemos alusión a sus dos filiales Villa Bejar Cuernavaca y Villa Bejar Tequesquitengo.

a) Servicios

Los servicios que ofrece "Hoteles Villa Bejar" en sus dos destinos son:

Villa Bejar Cuernavaca	Villa Bejar Tequesquitengo
† 69 suites lujosamente equipadas y decoradas	† 45 suites lujosamente equipadas con vista al lago
† 2 albercas	† Alberca con jacuzzi integrado
† Snack Bar	† Areas verdes
† Cafeteria al aire libre	† Snack Bar
† Restaurante	† Cafeteria al aire libre
† Bar	† Restaurante
† 1,500 m ² de jardín	† Bar
† 7 salones	† Club de playa y marina
† Lavandería	† Actividades recreativas
† Servicio de niñera	† Spa Internacional
† Valet Parking	† Bar, Co. discotheque
† Estética	† 2 Salones
† Boutique	† Lavandería
† Clínica de Belleza y Spa Guinot París	† Servicio de niñera
† Servicio a cuartos las 24 horas del día	† Valet Parking
† Peque's Club	† Boutique
† Transporte	† Servicio a cuartos las 24 horas del día
† Servicios especiales para grupos empresariales. (equipo de computo, equipo de filmación, fax, etc.)	† Servicios especiales para grupos empresariales. (equipo de computo, equipo de filmación, fax, etc.)

b) Mercado meta

Los servicios que ofrecen los "Hoteles Villa Bejar" están destinados primordialmente a:

- † *Viajeros de negocios*, que confían en los altos estándares de la marca y en la calidad de su servicio. Estos huéspedes han encontrado en las instalaciones de los hoteles un lugar ideal para satisfacer sus necesidades ejecutivas.
- † *Grupos y convenciones*, a los que se les brinda un servicio consistente, seguro y profesional así como una infraestructura orientada a satisfacer todas sus necesidades.
- † *Viajeros de placer*, integrados por familias y parejas que disfrutan las instalaciones durante sus periodos de descanso.

2. Cultura Organizacional

a) Misión

La misión de "Hoteles Villa Bejar" consiste en:

"Satisfacer plenamente las necesidades de los clientes convirtiéndonos para ello en la segunda casa de los mismos, en donde todo lo que necesitan para satisfacer sus necesidades personales y exigencias en materia de negocios esté a su alcance; y el servicio que reciben responda siempre a estrictos y altos estándares de calidad"

Los miembros de "Hoteles Villa Bejar" comparten los siguientes valores:



- + *El respeto a la persona.* Es el respeto y tolerancia que se debe tener frente a las diferencias entre los individuos.
- + *El buen humor y la alegría* siempre van a permitir que las jornadas de trabajo sean mejores, ya que se les enfrenta con una sonrisa por delante. El gusto por lo que se hace, el entusiasmo y la alegría, son condiciones necesarias para el éxito profesional y de la compañía.
- + *Integridad, ética y honradez.* Esto es valorado en el trabajo profesional, en las relaciones sociales y en el desempeño diario de cada individuo.

- ✦ *Congruencia.* En la casa y en el trabajo se debe ser uno mismo, tener sólo un comportamiento, ser dedicados, trabajadores, responsables.
- ✦ *Espíritu de compañerismo,* es un buen arranque para lograr un excelente trabajo en equipo y desarrollar un espíritu de servicio que lleve a cumplir con lo que se ofrece a los clientes.
- ✦ *La claridad.* La gente debe procurar siempre facilitar lo complicado; llegar al centro del asunto quitando todo lo que pudiera impedir una mirada clara sobre el problema.
- ✦ *La experiencia y la sana discusión.* El ser humano tiene la libertad de expresar su punto de vista, opiniones y experiencias, esto permite aprovechar al máximo los años de experiencia de la gente, ensanchar la capacidad de acción y reacción frente a los problemas.
- ✦ *La información y el conocimiento.* Compartir datos y aprender a manejarlos, así como conocer a donde vamos y como pretendemos llegar son claves para obtener el éxito.
- ✦ *La comunicación.* Compartir la información es hablar el mismo idioma y así poder solucionar mejor los problemas.

b) Objetivos y estrategias

El principal objetivo para "Hoteles Villa Bejar" es: "Ser la mejor empresa Turística de Morelos".

Para lograr lo anterior se han propuesto las siguientes estrategias:

- ✦ Dar un mejor servicio y pensar siempre en los clientes. El huésped ocupa el lugar número uno dentro de la organización y su satisfacción es el objetivo más importante.
- ✦ Desarrollar verdaderas ventajas que permitan ser mejores y ganar en la competencia diaria. Si se busca crecer y hacer las cosas mejor que los competidores es importante tener claro lo que se hace, como se puede hacer mejor, y conocer a la competencia para desarrollar las diferencias que distingan a "Hoteles Villa Bejar" frente a los demás.
- ✦ Valorar la información y el conocimiento. Quien tenga mayor conocimiento de su trabajo y de su mercado será el más fuerte. Saber más sobre el negocio para poner en práctica ideas efectivas, nos permitirá ser los mejores.

- † Lograr que los Hoteles tengan la mejor tarifa y generen utilidades para continuar creciendo.
- † Fortalecer y mejorar continuamente la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes.
- † Contar con gente preparada que se responsabilice de su desarrollo y de su actualización con el fin de mejorar sus competencias.

c) Políticas

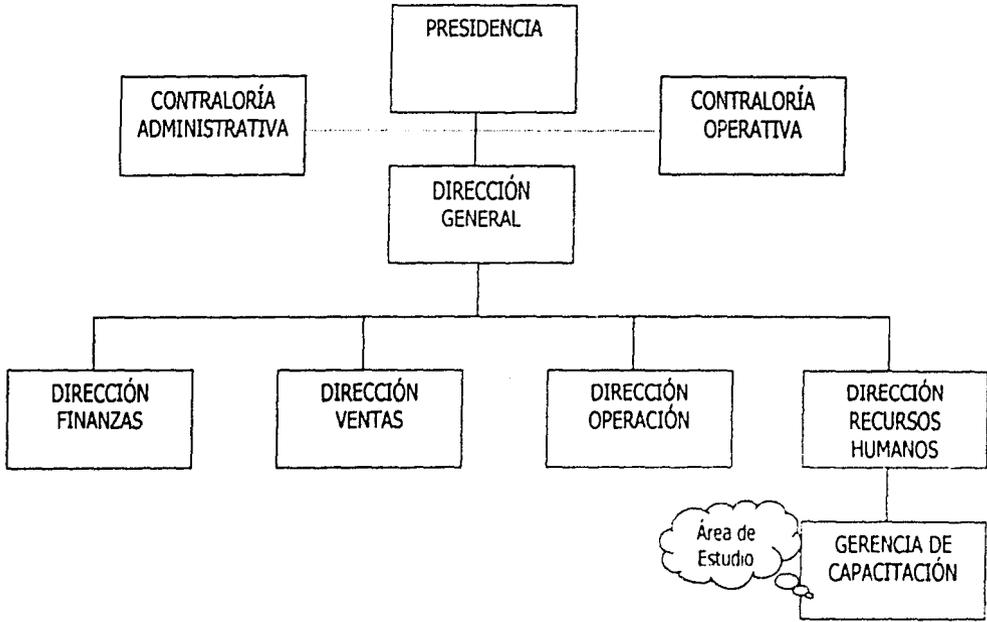
- † Conseguir la satisfacción y el desarrollo del personal que labora dentro de la organización.
- † Dar cada vez mejor servicio al huésped con el fin de aumentar y hacer cada vez más fuerte la lealtad de nuestros clientes.
- † Crear y desarrollar líderes para lograr el éxito.
- † Reconocer hasta el más mínimo detalle de mejora.
- † Crear un ambiente de trabajo en donde la gente se pueda desarrollar y progresar.
- † Trabajar siempre en equipo encaminando todos los esfuerzos hacia objetivos claros y precisos.
- † Cubrir las oportunidades de desarrollo con personal interno a la organización.
- † Premiar un desempeño excelente.
- † Conocer al cliente y sus necesidades.

3. Corporativo "Hoteles Villa Bejar"

Cada filial de "Hoteles Villa Bejar" cuenta con un equipo de trabajo, en donde sin importar su posición todo el personal se considera eslabón de una importante cadena de servicios.

El Director General comanda sus hoteles apoyado por el Corporativo (*el Corporativo administra las dos filiales de "Hoteles Villa Bejar", tanto la de Cuernavaca como la de Tequesquitengo*) formado por directores y gerentes que integran el comité ejecutivo. Cada uno tiene responsabilidades distintas que permiten el funcionamiento efectivo de las áreas de Finanzas, Ventas, Operación y Recursos Humanos. Todas ellas importantes para el logro de sus objetivos. A continuación se muestra la Estructura Orgánica del Corporativo "Hoteles Villa Bejar".

**"CORPORATIVO HOTELES VILLA BEJAR"
ORGANIGRAMA GENERAL**



4. Diagnóstico de la Gerencia de Capacitación

Tomando en consideración que el tema de nuestro trabajo de investigación se relaciona con el Área de Recursos Humanos, básicamente con la función de capacitación; decidimos realizar un diagnóstico de la misma.

A continuación presentamos los resultados obtenidos del diagnóstico de la función de capacitación en "Hoteles Villa Bejar":

DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN	
FACTORES EVALUADOS	ANÁLISIS
Responsable de la Función de Capacitación.	El Gerente de Capacitación pertenece a la Dirección Corporativa de Recursos Humanos, es decir, se encarga de la Administración de la Capacitación en las dos filiales de "Hoteles Villa Bejar". Por sus múltiples funciones, no lleva a cabo adecuadamente el proceso de la capacitación provocando ineficiencias en el correcto desempeño de las actividades del personal.
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	Los métodos para detectar necesidades de capacitación son excesivos, ya que proporcionan al personal cuestionarios extensos, que requieren mucho tiempo para contestarlos y para evaluarlos.
Programas de Capacitación.	La elaboración de los programas de capacitación no corresponde a una adecuada detección de necesidades y son impartidos a todo el personal, no importando si algunos ya poseen los conocimientos que se van a adquirir; ocasionando que se den cursos de capacitación arbitrariamente cayendo en la tendencia de "capacitar por capacitar".

DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN	
FACTORES EVALUADOS	ANÁLISIS
Administración de los Recursos de Capacitación.	Los materiales, equipo e instalaciones con los que cuenta "Hoteles Villa Bejar" corresponden a los requerimientos de los cursos. Sin embargo, la ineficiencia de la capacitación radica en que algunos cursos no son planeados correctamente, lo que genera costos innecesarios.
Selección de los Instructores.	La investigación y selección de las fuentes internas y externas de los instructores corresponden efectivamente a los cursos de capacitación a impartir.
Evaluación y Seguimiento de la Función de Capacitación.	La evaluación del aprendizaje adquirido en la capacitación se lleva a cabo constantemente por los supervisores en el sitio de trabajo, por lo que cuentan con una ventaja al observar el desempeño real de la fuerza laboral.
Inducción al Personal.	El proceso de inducción al personal no se lleva a cabo adecuadamente, lo que ha ocasionado molestias por parte de los huéspedes; ya que consiste en una breve bienvenida y explicación limitada de las funciones a realizar.

De acuerdo con los problemas detectados en este diagnóstico, procedimos a diseñar la metodología para la elaboración de programas modulares de capacitación, con la que se daría solución a las ineficiencias de la función de capacitación impulsando el uso del enfoque de competencias laborales.

En el siguiente apartado presentamos la metodología, objetivos y beneficios, para posteriormente seleccionar el área que tomamos como base para el desarrollo de esta investigación.

5. Metodología para la Elaboración de Programas Modulares de Capacitación

Objetivo General

El objetivo que pretendemos alcanzar consiste en el diseño de una metodología para la elaboración de programas modulares de capacitación en "Hoteles Villa Bejar" con el propósito de tener un marco para:

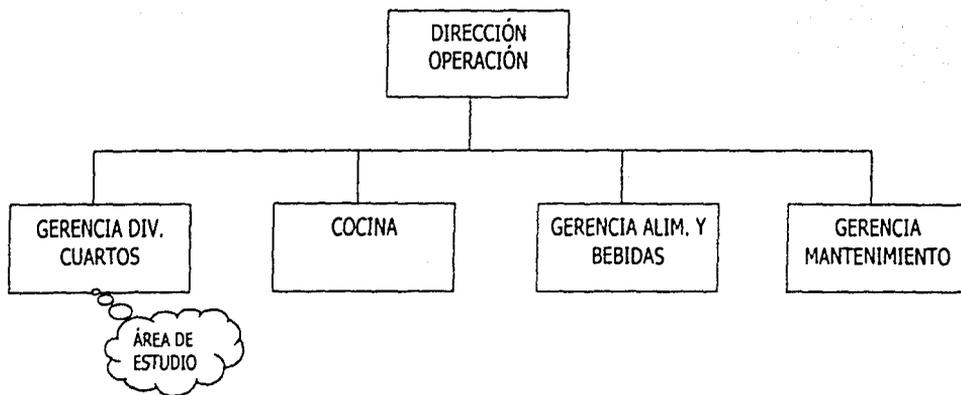
- ✦ Dar estructura a las funciones desempeñadas por el personal con base en el enfoque de competencias laborales, propiciando el total conocimiento de las actividades que deben ser realizadas y de los resultados que se esperan de cada una de ellas.
- ✦ Diagnosticar necesidades de capacitación con base en las funciones estructuradas para evaluar la competencia laboral de los trabajadores y desarrollar cursos de capacitación eficientes.
- ✦ Diseñar programas modulares de capacitación que permitan la formación integral del personal de acuerdo a las necesidades de cada trabajador.
- ✦ Enlazar la evaluación interna con la certificación con el objetivo de contar con una fuerza laboral competente y reconocida a nivel nacional.

Los beneficios que obtendrán con esta metodología son:

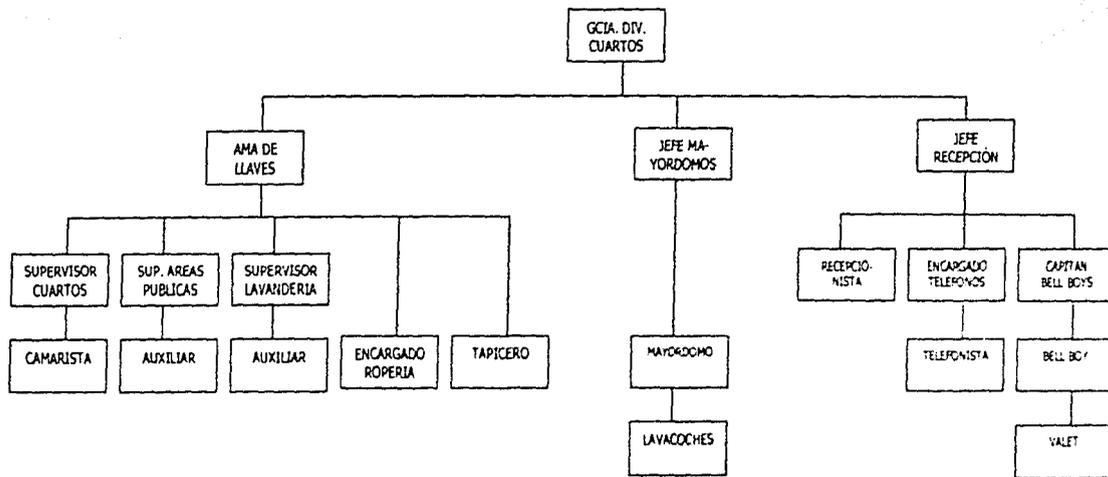
- ✦ Asegurar el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño de la fuerza laboral de "Hoteles Villa Bejar".
- ✦ Incrementar los niveles de productividad y competitividad de "Hoteles Villa Bejar" a través de mejorar la calidad de sus recursos humanos.
- ✦ Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología.
- ✦ Reducir los costos de capacitación.

La aplicación de nuestro trabajo de investigación se realizó en el Hotel Villa Bejar Cuernavaca, en la Gerencia de División Cuartos que pertenece a la Dirección de Operación, ya que es el área que tiene el primer contacto con el cliente, asimismo las funciones de esta Gerencia son de vital importancia para lograr la satisfacción del cliente. Con el diseño de esta metodología "Hoteles Villa Bejar" podrá prepararse para iniciar el proceso de certificación que ofrece el Sistema Nacional de Competencias Laborales. A continuación mostramos la organización de la Dirección de Operación y de la Gerencia de División Cuartos.

**"HOTEL VILLA BEJAR CUERNAVACA"
DIRECCIÓN OPERACION**



**"HOTEL VILLA BEJAR CUERNAVACA"
GERENCIA DE DIVISIÓN CUARTOS**



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas al Gerente de Capacitación.

La Gerencia de División Cuartos del Hotel Villa Bejar Cuernavaca cuenta con los siguientes departamentos:

- ⇨ Ama de Llaves. El Departamento de Ama de Llaves es el encargado de programar y supervisar las actividades de limpieza y arreglo de las habitaciones y áreas públicas. En este departamento se encuentran los siguientes puestos tipo:

Ocupación	No. Plazas
Ama de Llaves	1
Supervisor de Cuartos	1
Camarista	10
Supervisor de Áreas Públicas	1
Auxiliar de Áreas Públicas	8
Supervisor de Lavandería	1
Auxiliar de Lavandería	4
Encargado de ropería	1
Tapicero	1

- ⇨ Jefatura de Mayordomos. Este departamento es el encargado de atender principalmente a los clientes vip (very important people), es decir, brinda especial atención a los clientes muy importantes. En este departamento se encuentran los siguientes puestos tipo:

Ocupación	No. Plazas
Jefe de Mayordomos	1
Mayordomo	5
Lavacoches	3

- ⇨ Jefatura de Recepción. Este departamento es el encargado de supervisar y verificar las actividades que se realizan durante la reservación, registro de entrada y salida del huésped, así como durante su estancia. En este departamento se encuentran los siguientes puestos tipo:

Ocupación	No. Plazas
Jefe de Recepción	1
Recepcionista	4
Encargado de Teléfonos	1
Telefonista	2
Capitán de Bell Boys	1
Bell Boys	5
Valet Parking	8

6. Diseño de la Metodología

Previo al diseño de la metodología, se llevó a cabo una etapa de sensibilización la cual consistió en organizar sesiones de información que nos permitieron dar a conocer el sistema de competencias laborales, sus lineamientos, objetivos, estructura, y los beneficios que se obtendrían de trabajar con competencias.

Las sesiones se dividieron en 4 pláticas:

- ‡ Pláticas con los Altos Mandos.
- ‡ Pláticas con el personal de la Jefatura de Ama de Llaves.
- ‡ Pláticas con el personal de la Jefatura de Mayordomos.
- ‡ Pláticas con el personal de la Jefatura de Recepción.

Los altos mandos mostraron interés por el tema de competencias laborales, ya que ellos son los más interesados en tener dentro del hotel a personas competentes.

El nivel operativo manifestó cierto miedo o dudas ya que no es fácil aceptar un cambio, pero gracias al apoyo y la seguridad de la dirección, los trabajadores aceptaron a colaborar para este proyecto logrando así un óptimo resultado.

El diseño de la metodología se divide en cuatro etapas las cuales se mencionan a continuación:

A. Identificar las competencias del personal de la Gerencia de División Cuartos.

Actividades:

- ‡ Identificar las NTCL, que se encuentren disponibles en el CONOCER, referidas a las funciones que son desempeñadas por los trabajadores de la Gerencia.
- ‡ Analizar las NTCL, y hacerlas concordar con las funciones desempeñadas por los trabajadores.
- ‡ Definir competencias para las funciones en las que no están disponibles las NTCL.

B. Detección de necesidades de capacitación con base en competencias laborales.

Actividad:

- + Informar al Gerente de Capacitación sobre el proceso que debe seguirse para identificar las necesidades de capacitación (con ayuda de la evaluación de competencias laborales).
- + Diseñar formatos que permitan la detección de necesidades de capacitación del personal de la Gerencia de División Cuartos.

C. Elaboración y ejecución de programas modulares de capacitación.

Actividad:

- + Informar al Gerente de Capacitación sobre el proceso que debe seguirse para elaborar y ejecutar cursos modulares de capacitación con el enfoque de competencias laborales.

D. Evaluación de la competencia laboral

Actividad:

- + Proporcionar a los Altos Mandos y al Gerente de Capacitación la información metodológica para evaluar y certificar la competencia laboral.

A. Identificación de Competencias Laborales

En esta etapa procedimos a identificar las NTCL relevantes a las funciones que se desempeñan en 19 ocupaciones.

En el siguiente cuadro hacemos referencia de las NTCL que se adaptan a las funciones de la Gerencia de División Cuartos; las unidades señaladas en **negritas** son las que concuerdan con las ocupaciones del Hotel.

NORMAS PARA LA GERENCIA DE DIVISIÓN CUARTOS		
Ocupación	Norma	Unidades
Ama de llaves	Coordinación de los servicios de hospedaje	1. Supervisar las condiciones de limpieza de cuartos y áreas públicas. 2. Supervisar las condiciones de reservación, registro y estancia del cliente. 3. Supervisar servicios adicionales al cliente.
	Control interno de los servicios de limpieza	1. Dirigir al personal de limpieza. 2. Disponer el pago de nómina e insumos de limpieza.
Supervisor de cuartos	Coordinación de los servicios de hospedaje	1. Supervisar las condiciones de limpieza de cuartos y áreas públicas. 2. Supervisar las condiciones de reservación, registro y estancia del cliente. 3. Supervisar servicios adicionales al cliente.

Fuente: Elaboración propia con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Ocupación	Norma	Unidades
Supervisor de cuartos	Control interno de los servicios de limpieza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir al personal de limpieza. 2. Disponer el pago de nómina e insumos de limpieza.
Supervisor de áreas públicas	Coordinación de los servicios de hospedaje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar las condiciones de limpieza de cuartos y áreas públicas. 2. Supervisar las condiciones de reservación, registro y estancia del cliente. 3. Supervisar servicios adicionales al cliente.
	Control interno de los servicios de limpieza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir al personal de limpieza. 2. Disponer el pago de nómina e insumos de limpieza.
Auxiliar de Áreas Públicas	Servicio de atención a cuartos y áreas públicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar las habitaciones para su uso. 2. Disponer las áreas públicas para su uso.
Supervisor de Lavandería	Lavado de ropa en proceso industrial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar prendas para el proceso de lavado. 2. Lavar prendas en seco a partir de un proceso con percloro. 3. Lavar prendas en seco en el proceso con gas nafta. 4. Lavar prendas en agua.

Fuente: Elaboración propia con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Ocupación	Norma	Unidades
Auxiliar de Lavandería	Lavado de ropa en proceso industrial	<p>1.Preparar prendas para el proceso de lavado.</p> <p>2.Lavar prendas en seco a partir de un proceso con percloro.</p> <p>3.Lavar prendas en seco en el proceso con gas nafta.</p> <p>4.Lavar prendas en agua.</p>
Camarista	Servicio de atención a cuartos y áreas públicas	<p>1.Preparar las habitaciones para su uso.</p> <p>2.Disponer las áreas públicas para su uso.</p>
Jefe de recepción	Coordinación de los servicios de hospedaje	<p>1.Supervisar las condiciones de limpieza de cuartos y áreas públicas.</p> <p>2.Supervisar las condiciones de reservación, registro y estancia del cliente.</p> <p>3.Supervisar servicios adicionales al cliente.</p>
Recepcionista	Servicio de atención al huésped	<p>1.Control del registro del huésped.</p> <p>2.Registrar las reservaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Ocupación	Norma	Unidades
Encargado de teléfonos	Coordinación de los servicios de hospedaje	<p>1. Supervisar las condiciones de limpieza de cuartos y áreas públicas.</p> <p>2. Supervisar las condiciones de reservación, registro y estancia del cliente.</p> <p>3. Supervisar servicios adicionales al cliente.</p>
	Servicios de conserjería y de comunicación telefónica en hotelería	<p>1. Atender servicios de comunicación telefónica.</p> <p>2. Realizar las actividades complementarias requeridas por el huésped.</p>
Telefonista	Servicios de conserjería y de comunicación telefónica en hotelería	<p>1. Atender servicios de comunicación telefónica.</p> <p>2. Realizar las actividades complementarias requeridas por el huésped.</p>
Bell Boy	Servicios de conserjería y de comunicación telefónica en hotelería	<p>1. Atender los servicios de comunicación telefónica.</p> <p>2. Realizar las actividades complementarias requeridas por el huésped.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Posteriormente, procedimos a analizar las Normas Técnicas de Competencia Laboral, y hacerlas concordar con las funciones desempeñadas por los trabajadores.

Para llevar a cabo esta actividad requeríamos tener los análisis de puestos de las 19 ocupaciones que integran la Gerencia de División Cuartos; sin embargo, no existían, por lo que comenzamos a realizarlos (como un beneficio adicional para el Hotel), es así que tuvimos reuniones con todo el personal de la Gerencia para definir las funciones que son desempeñadas.³² Al concluir este proceso, ya teníamos las herramientas necesarias para proceder a compararlas con las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Lo que obtuvimos de esta actividad fue la identificación de las competencias que se requieren para el desempeño satisfactorio de las funciones. Durante el desarrollo de dicha actividad nos percatamos que algunas normas no se adaptaban fácilmente a las necesidades de la Gerencia, debido a que comprendían competencias que no se relacionaban con las actividades de la misma³³ y algunos puestos no contaban con una norma específica.

Por esta razón decidimos adaptar y mejorar las NTCL de acuerdo a las necesidades del Hotel mediante la definición de competencias, y para las ocupaciones que no tenían normas procedimos a definir sus propias competencias. La definición de las competencias se realizó con base en la metodología del Análisis Funcional.

Cabe destacar que es conveniente adaptar las normas a las necesidades del Hotel, pero sin alterar el núcleo de las mismas, ya que de este modo el Hotel podrá iniciar su proceso de certificación de competencia laboral.

Las competencias de las 12 ocupaciones que cuentan con la NTCL fueron perfeccionadas para adaptarlas a las necesidades del Hotel, para las 7 restantes procedimos a definir competencias. Para efectos de esta investigación mostramos las competencias que se desarrollaron en la Jefatura de Recepción debido a que al mostrar todas, abarcaríamos gran cantidad de espacio y hay que recordar que se sigue el mismo procedimiento para todos los departamentos.

En la Jefatura de Recepción existen siete ocupaciones de las cuales cinco tienen normas; para esta área se perfeccionaron las normas de cinco ocupaciones y se definieron competencias para otras dos.

³² Ver en el anexo los análisis de puestos basados en competencias laborales de la Jefatura de Recepción.

³³ En el cuadro "Normas para la Gerencia de División Cuartos" se resaltan aquellas unidades cuyas competencias se relacionaron con las actividades de la Gerencia.

A continuación presentamos las competencias perfeccionadas para las ocupaciones: Jefe de Recepción, Recepcionista, Encargado de Teléfonos, Telefonista y Bell boy.

JEFATURA DE RECEPCIÓN

JEFE DE RECEPCIÓN

Calificación
"Coordinación de los servicios de hospedaje"

Unidades de Competencia
Unidad: Supervisar las condiciones de reservación, registro y estancia del cliente

Unidad: Supervisar las condiciones de reservación, registro y estancia del cliente

Elemento 1 de 4: Controlar las reservaciones

1. Los reportes de reservaciones están de acuerdo con la ocupación esperada.
2. Las comisiones de agencias minoristas están de acuerdo con los cuartos-noche vendidos a través de ellas.
3. El archivo de tarifas actualizado está de acuerdo con la temporada.
4. El pronóstico de ocupación del día corresponde con las estadísticas de recepción y reservaciones y está en las áreas involucradas.
5. El reporte de ocupación esta de acuerdo al número de habitaciones vendidas.

Elemento 2 de 4: Supervisar el registro de entrada y salida del huésped

6. El programa de actividades del personal a su cargo cubre las funciones señaladas en el establecimiento.
7. Las actividades del personal a su cargo corresponden con el programa establecido.
8. Las situaciones especiales autorizadas están de acuerdo con la disponibilidad del establecimiento.
9. El informe de ocupación del establecimiento entregado está en los departamentos involucrados.
10. El control de llaves supervisado corresponde con el número y formatos de servicios proporcionados.
11. Los cambios de habitación están de acuerdo con las políticas del establecimiento.
12. La verificación del registro de salida del huésped se realiza de acuerdo al procedimiento señalado en el establecimiento.
13. La recapitulación nocturna proporciona información relacionada con el número de cuartos vendidos durante el día.
14. El reporte de descuentos y cortesías contiene la descripción de las situaciones.
15. La asignación de habitaciones está de acuerdo con el reporte de ocupación.
16. La notificación de la llegada de los VIP'S (clientes muy importantes) es dirigida a las diferentes áreas involucradas.

Fuente: Elaboración propia con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

JEFE DE RECEPCIÓN**Elemento 3 de 4: Supervisar la estancia del huésped**

17. La atención al cliente se hace resolviendo su inconformidad o reportándola al área involucrada de acuerdo con los servicios contratados.

18. La coordinación de la estancia del grupo la realiza de acuerdo con las condiciones pactadas en la reservación.

19. La canalización de las quejas es dirigida a las áreas involucradas.

Elemento 4 de 4: Coordinar al personal a su cargo

20. La presentación del personal a su cargo está de acuerdo a los lineamientos del establecimiento.

21. La lista de asistencia de su personal contiene los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.

22. La elaboración de la nómina del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.

23. La supervisión del personal a su cargo está de acuerdo con los lineamientos del establecimiento.

24. El reporte de evaluación del desempeño del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.

Otras competencias

25. La limpieza del área de trabajo cumple con el estándar señalado en el establecimiento.

26. La requisición de papelería y materiales para el funcionamiento del personal está de acuerdo con el tamaño, equipamiento y materiales del área de trabajo y con la frecuencia de uso.

Fuente: Elaboración propia con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

RECEPCIONISTA	
Calificación	Unidades de Competencia
"Servicio de atención al huésped"	Unidad 1: Control del registro del huésped Unidad 2: Registrar reservas
Unidad 1: Control del registro del huésped	
Elemento 1 de 3: Registrar la entrada del huésped	
1. El reporte del estado de las habitaciones actualizado está de acuerdo con el reporte de ama de llaves.	
2. Las habitaciones programadas para su ocupación están de acuerdo con el reporte de reservas.	
3. El preregistro de grupos está de acuerdo con las condiciones pactadas en su reservación.	
4. El bloqueo de las habitaciones está de acuerdo con las reservaciones garantizadas.	
5. El registro de entrada del huésped corresponde con las condiciones de hospedaje pactadas con el huésped.	
6. El registro de pago es realizado de acuerdo a la forma como lo definió el huésped.	
7. La comunicación del monto de la garantía de pago del huésped es realizada a las áreas de servicio al huésped.	
8. La comunicación sobre la infraestructura del hotel es realizada al huésped.	
Elemento 2 de 3: Controlar el efectivo y valores	
9. El fondo fijo de caja disponible está de acuerdo a los lineamientos del establecimiento.	
10. El reporte de caja al cierre del turno está de acuerdo con los ingresos recibidos, servicios prestados y comprobantes de gastos.	
11. El registro del pago está de acuerdo con el tipo de servicio proporcionado.	
12. El cambio de divisas realizado está de acuerdo a la moneda extranjera recibida y al tipo de cambio autorizado.	
13. La cuenta actualizada está de acuerdo con el costo de sus consumos y servicios.	
Elemento 3 de 3: Atender la estancia y salida del huésped	
14. La canalización de las quejas y desperfectos de las habitaciones está en el área que corresponda.	
15. La notificación de que la garantía de pago está por llegar a su límite se realiza al huésped.	
16. La entrega de cuenta del cliente la realiza antes de su liquidación.	
17. El registro de salida del huésped se realiza de acuerdo al procedimiento señalado en el establecimiento.	
18. La factura elaborada contiene los datos proporcionados por el huésped y el monto de su cuenta.	
19. La atención a las quejas del cliente se realiza de acuerdo a los servicios con que dispone el establecimiento y a los servicios contratados.	

Unidad 2: Registrar reservaciones**Elemento 1 de 2: Realizar las reservaciones**

20. La información proporcionada al cliente sobre tarifas y servicios del establecimiento está de acuerdo con su solicitud.

21. Las cotizaciones elaboradas están de acuerdo con los requerimientos del cliente, las tarifas y promociones con que cuenta el establecimiento.

22. La comunicación de las políticas para reservar las realiza al cliente.

23. El bloqueo de espacios registrado en el reporte de reservaciones está de acuerdo con las condiciones pactadas con el cliente.

24. El pronóstico de ocupación entregado a las áreas involucradas está de acuerdo con las reservaciones recibidas.

Elemento 2 de 2: Elaborar reportes de reservaciones

25. El reporte de segmentación del mercado está de acuerdo con la venta de servicios realizados.

26. El reporte de origen geográfico está de acuerdo con la procedencia del huésped.

27. El reporte de ocupación diario corresponde con el número de huéspedes en el hotel.

Fuente: Elaboración propia con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

ENCARGADO DE TELÉFONOS	
Calificación	Unidades de Competencia
"Coordinación de los servicios de hospedaje"	Unidad: Supervisar servicios adicionales al cliente
Unidad: Supervisar servicios adicionales al cliente	
Elemento 1 de 3: Supervisar el servicio de telefonía	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La información de los servicios con que cuenta el hotel corresponde con la información actualizada proporcionada por cada una de las áreas del establecimiento. 2. Las condiciones de funcionamiento de las líneas y aparatos telefónicos verificados permiten proporcionar el servicio telefónico. 3. El servicio de despertador al huésped se realiza de acuerdo con su solicitud. 4. El seguimiento de la solución de quejas del huésped se realiza de acuerdo con lo anotado en la bitácora, al área que corresponda y con los servicios adquiridos. 5. La revisión del reporte de llamadas está de acuerdo con el formato establecido. 6. La programación de las actividades de mantenimiento corresponde con el tipo de fallas y el tipo de equipo. 7. La supervisión de las llamadas a administrativos está de acuerdo con las políticas del hotel. 	
Elemento 2 de 3: Supervisar los servicios complementarios al cliente	
<ol style="list-style-type: none"> 8. La atención de las solicitudes del huésped se realiza de acuerdo con el área involucrada y con los servicios contratados. 9. La información a proporcionar al cliente está actualizada para los diferentes eventos y servicios. 10. El reporte de servicios diario corresponde con los servicios proporcionados. 11. El seguimiento a la solución de quejas de los clientes se efectúa de acuerdo con el área que corresponda y a los servicios complementarios. 12. Los paquetes y mensajería supervisados contienen información requerida para llegar a su destino y de acuerdo con la petición del cliente. 	
Elemento 3 de 3: Supervisar el personal a su cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 13. La programación de las actividades de trabajo corresponde con el personal con el que cuenta y las funciones a desempeñar. 14. El reporte de evaluación del desempeño del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos. 15. La inducción del personal de nuevo ingreso la realiza de acuerdo a las funciones que se van a desempeñar, las políticas, la misión y visión del establecimiento. 16. La lista de asistencia de su personal contiene los requisitos establecidos por el área de recursos humanos. 17. La elaboración de la nómina del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos. 	

Fuente: Elaboración propia con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

TELEFONISTA	
Calificación "Servicios de conserjería y de comunicación telefónica en hotelería"	Unidades de Competencia Unidad: Atender los servicios de comunicación telefónica
Unidad: Atender los servicios de comunicación telefónica	
Elemento 1 de 2: Supervisar el servicio de telefonía	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El seguimiento a pendientes anotados en la bitácora lo realiza de acuerdo con el área correspondiente. 2. El reporte de las fallas en el servicio de telefonía contiene los contratiempos detectados durante la prestación del servicio. 3. El reporte de llamadas para su cargo en la cuenta del cliente contiene el número de llamadas, destino, tiempo y monto. 4. La notificación de cargos por llamadas telefónicas a la cuenta del cliente se hace al área correspondiente. 	
Elemento 2 de 2: Proporcionar el servicio de telefonía	
<ol style="list-style-type: none"> 5. La comunicación establecida con el huésped se inicia con la fraseología establecida. 6. La determinación de la disponibilidad del servicio de telefonía la realiza de acuerdo con el crédito autorizado. 7. La realización de la llamada telefónica se hace al número que solicitó el cliente. 8. La realización del servicio de despertador la efectúa en la hora que solicitó el huésped. 9. El envío de mensajes telefónicos recibidos para el huésped lo realiza al término de la recepción del mismo. 	

Fuente: Elaboración propia con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral

BELL BOY	
Calificación "Servicios de conserjería y de comunicación telefónica en hotelería"	Unidades de Competencia Unidad: Realizar las actividades complementarias requeridas por el huésped
Unidad: Realizar las actividades complementarias requeridas por el huésped	
Elemento 1 de 3: Instalar al huésped en la habitación asignada	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La presentación personal está de acuerdo a los lineamientos del establecimiento. 2. La transportación del equipaje la realiza de acuerdo con las indicaciones del huésped sin dañar el equipaje. 3. La demostración de las instalaciones de la habitación la realiza de acuerdo con los servicios con que cuenta la habitación. 4. La verificación de la limpieza de la habitación está de acuerdo con el estándar señalado en el establecimiento. 	
Elemento 2 de 3: Atender peticiones especiales de productos y servicios para el huésped	
<ol style="list-style-type: none"> 5. La adquisición de servicios para el cliente la realiza de acuerdo con sus indicaciones. 6. La información de servicios proporcionada al cliente corresponde con su petición. 7. Los paquetes y mensajería contienen la información requerida para llegar a su destino y de acuerdo con la petición del cliente. 8. El servicio de Room Service está de acuerdo con la solicitud del huésped. 9. El periódico entregado está de acuerdo a la solicitud del huésped. 	
Elemento 3 de 3: Proporcionar servicios adicionales al cliente	
<ol style="list-style-type: none"> 10. Los artículos resguardados del huésped están colocados en un lugar seguro y sin daño. 11. Los servicios de equipo del hotel proporcionados al cliente están de acuerdo a su petición y disponibilidad. 12. La información sobre los lugares de interés turístico proporcionada al cliente está actualizada. 	
Otras competencias	
<ol style="list-style-type: none"> 13. La elaboración de los fanelografos contiene la información de los eventos del día. 14. El control de las llaves de los autos corresponde con los datos proporcionados por el huésped. 15. La entrega de los autos a los huéspedes corresponde con los datos señalados en el boleto de estacionamiento. 16. El reporte de los desperfectos, rupturas o faltantes en los aparatos eléctricos, objetos decorativos, muebles y suministros contiene la descripción de las situaciones. 17. La supervisión de entradas y salidas de eventos está de acuerdo con el reglamento establecido. 	

Fuente: Elaboración propia con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Es preciso señalar que la definición de competencias para las siete ocupaciones de la Jefatura de Recepción, se realizó con base en la metodología del análisis funcional.³⁴

A continuación se ejemplifica la definición de competencias para las ocupaciones Capitán de Bell Boys y Valet Parking con el fin de proporcionar una idea del método empleado que permita la creación de competencias para diversas ocupaciones:

1. Identificar grupos expertos.

El primer paso para definir las competencias fue identificar a los miembros del grupo de trabajo:

Participantes
Jefe de Recepción
Capitán de Bell Boys
Gerente de Capacitación
Gerente de Operaciones
Equipo de Tesis

2. Informar a los grupos expertos

Una vez que se identificaron a los expertos, se llevó a cabo una sesión de información en la que se les proporcionaron los conocimientos necesarios para el desarrollo de la metodología del análisis funcional en la que se dio importancia a los siguientes puntos:

Propósito del Análisis Funcional
Definir las competencias para los puestos de la Gerencia.
Las competencias reflejaran los resultados de las actividades y no las tareas.
Seguir los principios del análisis funcional.

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología del análisis funcional.

³⁴ Método adaptado. FLETCHER, Shirley, *Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales*, Panorama, México, 2000, p. 39-58.

3. Determinar el propósito fundamental de la organización y de las ocupaciones:

Al informar al grupo experto estábamos listos para comenzar el proceso del Análisis Funcional. Empezamos por definir el propósito fundamental del Hotel, de la Gerencia de División Cuartos, Jefatura de Recepción y el propósito de las ocupaciones. A continuación se enuncian los propósitos fundamentales.

Propósito fundamental del Hotel Villa Bejar
Prestar servicios de hospedaje al público en general con una fuerte orientación a la calidad y a la satisfacción del huésped lo que hace de Villa Bejar la mejor empresa turística de Morelos.

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología del análisis funcional.

Propósito fundamental de la Gerencia de División Cuartos
Brindar un servicio de calidad al huésped, mediante la supervisión y coordinación de las actividades de los departamentos: Ama de Llaves, Recepción y Mayordomos con el fin de lograr la plena satisfacción y preferencia del cliente.

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología del análisis funcional.

Propósito fundamental de la Jefatura de Recepción
Supervisar y verificar las actividades que se realizan durante la reservación, registro de entrada y salida del huésped, así como durante su estancia.

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología del análisis funcional.

Propósito fundamental del Capitán de Bell Boys
Dirigir a los responsables de instalar al huésped en su habitación y proporcionarle servicios adicionales.

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología del análisis funcional.

Propósito fundamental del Valet Parking
Estacionar los automóviles de los huéspedes del hotel.

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología del análisis funcional.

4. Desarrollar el Análisis Funcional

El siguiente paso para definir las competencias fue identificar las actividades de las dos ocupaciones que consisten en:

CAPITÁN DE BELL BOYS
1. Supervisar al personal a su cargo tanto en sus funciones como en su presentación.
2. Supervisar que el área de recepción esté limpia y funcionando perfectamente.
3. Distribuir tareas al personal del departamento.
4. Supervisar que se elaboren los fanelografos con la información referente a los eventos.
5. Seleccionar y entrenar al personal a su cargo.
6. Verificar la salida de cajas y entrega de llaves a la salida de los huéspedes.
7. Elaborar el rol de descansos y vacaciones.
8. Elaborar el reporte semanal de asistencia de su personal.
9. Promover los servicios del hotel.
10. Recibir y entregar pendientes del turno.
11. Realizar las requisiciones de papelería y materiales para el funcionamiento del personal.
12. Realizar la nómina del departamento.
13. Organizar y controlar las entradas de grupos, marca y distribuye el equipaje y guía a los huéspedes a sus habitaciones.
14. Evaluar las labores de su personal.
15. Elaborar los turnos de trabajo.
16. Controlar las entradas con poco equipaje.
17. Controlar y supervisar el uso adecuado de las llaves de los autos de los huéspedes.
18. Atender las entradas, salidas, y otros servicios especiales que se brinda a VIPS.

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis de puestos realizados en la Gerencia de División Cuartos.

VALET PARKING
1. Recibir y entregar autos a huéspedes.
2. Informar al botones y al huésped en caso de que el coche tenga un golpe.
3. Llenar el recibo de estacionamiento con marca, placas y color del coche.
4. Apoyar al botones con el manejo del equipaje.
5. Colocar fanelografos

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis de puestos realizados en la Gerencia de División Cuartos.

Con base en los propósitos y en las actividades descritas, desagregamos las funciones laborales aplicando los principios del análisis funcional, tanto los que tienen que ver con la redacción de las funciones como los que regulan la desagregación de las mismas.

En los siguientes cuadros, se pueden observar las competencias de las ocupaciones: Capitán de Bell Boys y Valet Parking.

CAPITÁN DE BELL BOYS	
"Competencias del Capitán de Bell Boys"	
Función 1 de 3: Supervisar al personal a su cargo	
1.	La supervisión de la presentación del personal a su cargo está de acuerdo con los lineamientos del establecimiento.
2.	La programación de las actividades de trabajo corresponde con el personal con el que cuenta y las funciones a desempeñar.
3.	La supervisión de la elaboración de los fanelografos está de acuerdo con la información referente a los eventos.
4.	El reporte de evaluación del desempeño del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.
5.	La inducción del personal de nuevo Ingreso la realiza de acuerdo a las funciones que se van a desempeñar, las políticas, la misión y visión del establecimiento.
6.	La lista de asistencia de su personal contiene los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.
7.	La elaboración de la nómina del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.
Función 2 de 3: Instalar al grupo en las habitaciones asignadas	
8.	La colocación de las etiquetas del equipaje corresponde con el número de habitación y con los datos proporcionados por los huéspedes.
9.	La distribución del equipaje corresponde con la información señalada en la etiqueta.
10.	La transportación del equipaje la realiza de acuerdo con las indicaciones de los huéspedes sin dañar el equipaje.
11.	La demostración de las instalaciones de la habitación la realiza de acuerdo con los servicios con que cuenta la habitación.
12.	La promoción de los servicios del hotel corresponde con la solicitud del huésped.
13.	La verificación de la limpieza de la habitación está de acuerdo con el estándar señalado en el establecimiento.

CAPITÁN DE BELL BOYS**"Competencias del Capitán de Bell Boys"****Función 3 de 3: Otras competencias**

14. La atención de las entradas, salidas, y otros servicios especiales del cliente VIP la realiza de acuerdo a su solicitud.

15. La verificación de la salida de cajas y entrega de llaves la realiza a la salida de los huéspedes.

16. La recepción y entrega del turno contiene los pendientes del día.

17. El reporte de requisición de papelería y materiales para el funcionamiento del personal está de acuerdo con el tamaño, equipamiento y materiales del área de trabajo y con la frecuencia de uso.

18. La verificación de la limpieza del área de trabajo cumple con el estándar señalado en el establecimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis de puestos y en la metodología del análisis funcional.

VALET PARKING**"Competencias del Valet Parking"****Función 1 de 2: Recibir y entregar el automóvil**

1. La recepción de los autos de los huéspedes está de acuerdo con el procedimiento establecido.

2. La elaboración del boleto de estacionamiento contiene marca, placas, color, y estado del auto.

3. El estacionado del auto lo realiza de acuerdo a las indicaciones del huésped, disponibilidad y sin dañar el auto.

4. La entrega de los autos a los huéspedes corresponde con los datos señalados en el boleto de estacionamiento.

Función 2 de 2: Otras competencias

5. El equipaje es manejado de acuerdo a la petición del bell boy y sin dañar el equipaje.

6. La colocación de los fanelografos corresponde al lugar de los eventos del hotel.

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis de puestos y en la metodología del análisis funcional.

B. Detección de Necesidades de Capacitación

La detección de necesidades de capacitación es el punto de partida para establecer el proceso de formación que habrá de seguirse y para la elaboración de programas modulares; nos permite comparar lo que se debería realizar con lo que en realidad se está llevando a cabo, con esto podemos detectar las áreas críticas, es decir, aquellas que necesitan de un proceso de enseñanza-aprendizaje, de tal forma que se realicen las actividades de acuerdo a los parámetros establecidos.

El proceso que debe seguirse para la detección consiste en los siguientes pasos:

1. Identificar las unidades de competencia que son relevantes para la función de trabajo de la persona.
2. Identificar y definir las evidencias (producto, desempeño, conocimiento y actitud) que demuestren que la persona es capaz de cumplir con la norma especificada.
3. Identificar en qué unidades la persona es incapaz de proporcionar evidencia. El resultado será una necesidad de capacitación por lo que aún no es competente para desempeñar cabalmente su función.

En esta etapa de la metodología procedimos a diseñar los formatos para identificar necesidades de capacitación en las 19 ocupaciones que comprende la Gerencia de División Cuartos.

El instrumento que se utilizó y que recomendamos se siga empleando por sus múltiples beneficios es la lista de verificación, la cual consiste en un listado de competencias, de evidencias y de técnicas de detección de necesidades, relevantes para cada ocupación; de tal manera que permitan formar un juicio objetivo sobre las capacidades y deficiencias de la persona.

Cabe destacar que las listas son similares a los formatos que utilizan los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes para evaluar la competencia laboral.

Se diseñaron dos tipos de formatos, el primero se elaboró con base en la NTCL y el segundo conforme a las competencias definidas para las ocupaciones que no contaban con norma. Ambos formatos están integrados por los mismos elementos, la única diferencia radica en los datos de identificación.

El diseño de los formatos consta de las siguientes partes:

‡ Datos de identificación:

El formato elaborado con base en la norma contiene los siguientes elementos:

- ‡ Denominación de la ocupación. Se anota el nombre de la ocupación a evaluar.
- ‡ Título de la calificación. Se anota el nombre de la NTCL, es decir, la denominación del conjunto de competencias a evaluar.
- ‡ Código de la calificación. Se anota el número de referencia que se encuentra en la NTCL.
- ‡ Título de la unidad. Se anota el nombre de la unidad señalada en la norma, es decir, la denominación de las actividades productivas.
- ‡ Código de la unidad. Se anota el número de referencia que se encuentra en la NTCL.
- ‡ Título del elemento. Se anota el nombre señalado en la norma, es decir, la denominación de las actividades o los resultados realizables por la persona.
- ‡ Referencia del elemento. En los elementos que forman parte de la norma se anota el número de referencia (v. gr: 1/3 *elemento uno de tres*, 2/3 *elemento dos de tres*, 3/3 *elemento tres de tres*) y el código que se encuentra en la NTCL. Cuando se crea un nuevo elemento se anota el número consecutivo de tales elementos, la continuación del ejemplo anterior sería el elemento número 4 sin anotar el código, ya que éste no pertenece a la NTCL y fue elaborado para perfeccionar la misma de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El formato elaborado con base en las competencias definidas incluye los siguientes factores:

- ‡ Denominación de la ocupación. Se anota el nombre de la ocupación a evaluar.
- ‡ Calificación. Se anota el nombre de la unidad, es decir, la denominación de las actividades productivas.
- ‡ Función y referencia. Se anota el número de funciones y la denominación de las actividades a evaluar.

Los siguientes elementos forman parte de los dos tipos de formatos:

‡ Descripción de las competencias:

- ‡ Número consecutivo de criterios de desempeño. Se anota el número sucesivo que identifica a cada criterio.
- ‡ Criterios de desempeño. Se anotan todos los criterios de desempeño de cada elemento de competencia o función a evaluar.
- ‡ Evidencias de desempeño. Se anotan las evidencias que es posible reunir para evaluar cada criterio en sus diferentes connotaciones: de desempeño, de producto, de conocimiento y de actitud.
- ‡ Técnicas e instrumentos de evaluación. Se anotan las técnicas con las que es posible evaluar los criterios —de campo o documental-, -directivas o participativas-.³⁵ Se pueden emplear los lineamientos de evaluación sugeridos en las NTCL.

‡ Reactivos para evaluar la competencia laboral.

- ‡ Identificación del campo de aplicación. Anotar el campo de aplicación con el que cada reactivo (un reactivo evalúa un criterio de desempeño) está relacionado, es decir, el equipo, herramienta, sistemas, ambiente, materiales, instrumentos.
- ‡ Identificador de los criterios de desempeño. Anotar el número de referencia del elemento o la función, y el número de criterio a evaluar.
- ‡ Identificador de evidencias. Se anota el número consecutivo de evidencia y su tipo (desempeño, producto, conocimiento o actitud).
- ‡ Reactivos. Se deben describir los resultados que debe conseguir el trabajador, de acuerdo al tipo de evidencia.
- ‡ Observaciones. En este espacio debe anotarse si el trabajador cumple con el reactivo evaluado o alguna otra situación adicional.

Cabe destacar que estos formatos pueden ser adaptados de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

A continuación presentamos las listas de verificación que se elaboraron para las siete ocupaciones de la Jefatura de Recepción que es el ejemplo que estamos mostrando.

³⁵ Para una mayor comprensión de este tema consultar las páginas 58 y 66 de esta Investigación.

JEFE DE RECEPCIÓN					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Coordinación de los servicios de hospedaje"	CTUR0051.02	Supervisar las condiciones de reservación, registro y estancia del cliente	UTUR1093.01	Controlar las reservaciones	1/3 E02884

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	Los reportes de reservaciones están de acuerdo con la ocupación esperada.		Dos reportes de reservaciones.		Orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	Las comisiones de agencias minoristas están de acuerdo con los cuartos-noche vendidos a través de ellas.		Dos comisiones de agencias minoristas.		Orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	El archivo de tarifas actualizado está de acuerdo con la temporada.		Archivo de tarifas actualizado.		Orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	El pronóstico de ocupación del día corresponde con las estadísticas de recepción y reservaciones y está en las áreas involucradas.		Dos pronósticos de ocupación.			De Campo/ observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
5	El reporte de ocupación esta de acuerdo al número de habitaciones vendidas.		Dos reportes de ocupación.		Orden	De Campo/ observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Reportes	1/3 CD 1	1P,A	Los reportes son elaborados tomando en cuenta el pronóstico de ocupación esperada.	
Sistema de registro	1/3 CD2	2P,A	Las comisiones otorgadas a las agencias cumplen con: <ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje establecido por la empresa • El número de habitaciones vendidas 	
Sistema de registro	1/3 CD3	3P,A	El archivo de tarifas esta de acuerdo con: <ul style="list-style-type: none"> • Los precios establecidos por temporada • Las políticas de la empresa 	
Porcentaje de ocupación	1/3 CD4	4P	El pronóstico de ocupación contiene: <ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje de ocupación esperada • El número de reservaciones • El área al que va dirigido 	
Reportes	1/3 CD5	5P,A	La elaboración del reporte de ocupación toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El número de habitaciones vendidas 	

ICA ¹ Es el identificador de los campos de aplicación con los que cada reactivo está relacionado	ICD ² Es el identificador de los criterios de desempeño. Por ejemplo: 1/3 - 1 se lee de la siguiente manera 1/3 = referencia del elemento 1 = Número consecutivo del criterio CD = Criterio de Desempeño	IDE ³ Es el identificador de evidencias. Por ejemplo: 1p se lee de la siguiente manera: 1 = número consecutivo de la evidencia correspondiente P = tipo de evidencia, éstas pueden ser P por producto C de conocimiento D desempeño A actitud
--	---	---

JEFE DE RECEPCIÓN					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Coordinación de los servicios de hospedaje"	CTUR0051.02	Supervisar las condiciones de reservación, registro y estancia del cliente.	UTUR1098.01	Supervisar el registro de entrada y salida del huésped.	2/3 E02885

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	El programa de actividades del personal a su cargo cubre las funciones señaladas en el establecimiento.		Dos programas de actividades.		Orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	Las actividades del personal a su cargo corresponden con el programa establecido.		Actividades del personal a su cargo.		Orden y Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	Las situaciones especiales autorizadas están de acuerdo con la disponibilidad del establecimiento.		Dos situaciones especiales.		Orden y Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	El informe de ocupación del establecimiento entregado está en los departamentos involucrados.		Dos informes de ocupación entregados.		Orden y responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
5	El control de llaves supervisado corresponde con el número y formatos de servicios proporcionados		Dos ocasiones de control de llaves.		Responsabilidad	De Campo/ observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
6	Los cambios de habitación están de acuerdo con las políticas del establecimiento.		Dos cambios de habitación.			De Campo/ observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
7	La verificación del registro de salida del huésped se realiza de acuerdo al procedimiento señalado en el establecimiento.	El registro de salida del huésped en tres ocasiones.			Orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
8	La recapitulación nocturna proporciona información relacionada con el número de cuartos vendidos durante el día.		Dos recapitulaciones.		Orden	De Campo/ observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
9	El reporte de descuentos y cortesías contiene la descripción de las situaciones.		Dos reportes de descuentos y cortesías.		Orden	De Campo/ observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
10	La asignación de habitaciones esta de acuerdo con el reporte de ocupación.	La asignación de habitaciones en dos ocasiones.			Orden y amabilidad	De Campo/ observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
11	La notificación de la llegada de los VIP'S es dirigida a las diferentes áreas involucradas.		Dos notificaciones de llegada de VIP'S.		Orden y responsabilidad	De Campo/ observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ⁴	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Actividades programadas	2/3 CD 1	1P,A	Al elaborar el programa de actividades toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El personal con el que cuenta • Las funciones a desempeñar • Los horarios de trabajo • La ocupación del hotel • Días de descanso, vacaciones del personal 	
Actividades programadas	2/3 CD2	2P,A	La distribución de actividades entre su personal toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El programa de trabajo establecido • Las funciones a desempeñar 	
Situaciones especiales	2/3 CD3	3P,A	La autorización de situaciones especiales toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Las tarifas • Las políticas de la empresa • El tipo de cortesías • La ocupación del establecimiento 	
Sistema de registro	2/3 CD4	4P,A	La entrega del informe de ocupación se realiza de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> • El departamento al que va dirigido 	
Control de llaves	2/3 CD5	5P,A	El control de llaves se realiza de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> • El total de llaves manejadas • El número de cuartos vendidos 	

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Cambio de habitaciones	2/3 CD6	6P	Los cambios de habitación se realizan de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> Las políticas del establecimiento La disponibilidad de habitaciones 	
Sistema de registro	2/3 CD7	7D,A	El registro de salida del huésped se realiza tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> Las políticas del hotel El estado de cuenta del huésped 	
Sistema de registro	2/3 CD8	8P,A	La elaboración de la recapitulación nocturna toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> El número de cuartos vendidos durante el día El reporte de ocupación del hotel 	
Situaciones especiales	2/3 CD9	9P,A	El reporte de descuentos y cortesías contiene: <ul style="list-style-type: none"> Los motivos de la cortesía o descuento El tipo de cortesía o descuento El monto de la cortesía o descuento 	
Sistema de registro	2/3 CD10	10D,A	La asignación de habitaciones se realiza tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> Las políticas del hotel El reporte de reservaciones El reporte de ocupación Las condiciones de hospedaje pactadas 	
Comunicación	2/3 CD11	11P,A	La notificación de la llegada de los VIP'S se hace atendiendo: <ul style="list-style-type: none"> Las áreas involucradas con los clientes La fecha y hora de llegada 	

JEFE DE RECEPCIÓN					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Coordinación de los servicios de hospedaje"	CTUR0051.02	Supervisar las condiciones de reservación, registro y estancia del cliente.	UTUR1098.01	Supervisar la estancia del huésped.	3/3 E02881

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La atención al cliente se hace resolviendo su inconformidad o reportándola al área involucrada de acuerdo con los servicios contratados.	La atención al cliente en dos ocasiones.			Amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La coordinación de la estancia del grupo la realiza de acuerdo con las condiciones pactadas en la reservación.	La coordinación de la estancia del grupo en dos ocasiones.			Amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La canalización de las quejas es dirigida a las áreas involucradas.	Canalización de las quejas en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Origen de la inconformidad	3/3 CD 1	1D,A	La atención de inconformidades se realiza tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El origen de la inconformidad • El área involucrada • Los servicios contratados por el cliente 	
Organización de la estancia del grupo	3/3 CD2	2DA	La coordinación de la estancia del grupo se realiza de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> • El número de integrantes del grupo • El tipo de servicio contratado • Las habitaciones reservadas 	
Comunicación	3/3 CD3	3D,A	Canaliza las quejas de los clientes al área que corresponda.	

JEFE DE RECEPCIÓN					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Coordinación de los servicios de hospedaje"	CTUR0051.02	Supervisar las condiciones de reservación, registro y estancia del cliente.	UTUR1098.01	Coordinar al personal a su cargo.	4

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La presentación del personal a su cargo está de acuerdo a los lineamientos del establecimiento.	La supervisión del personal a su cargo en cuatro ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La lista de asistencia de su personal contiene los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.		Tres listas elaboradas de asistencia del personal.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La elaboración de la nómina del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.		Tres nóminas elaboradas del personal a su cargo.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	La supervisión del personal a su cargo está de acuerdo con los lineamientos del establecimiento.	La supervisión de su personal en la realización de sus funciones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
5	El reporte de evaluación del desempeño del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.		Tres reportes elaborados de evaluación del desempeño.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Presentación	4 CD 1	1D,P	Al supervisar la presentación del personal a su cargo toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Uniforme impecable • Zapatos limpios • Uñas cortas y limpias • Cabello corto y limpio 	
Administración de recursos humanos	4 CD2	2P,A	La lista de asistencia de su personal contiene: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del trabajador • Nombre y clave del puesto • Departamento al que pertenece • Periodo laboral • Tabulación de los días laborales, hora de entrada y hora de salida, horas extraordinarias • Área que lo elabora 	

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Administración de recursos humanos	4 CD3	3P,A	<p>La nómina elaborada de su personal contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos de identificación de la nómina: Nombre del hotel, nombre del documento, periodo que abarca, nombre del departamento, número de semana o quincena • Contenido o cuerpo de la nómina: <ul style="list-style-type: none"> - Percepciones - Deducciones - Neto a pagar • Percepciones: Nombre del trabajador, RFC, CURP, número de afiliación al IMSS, total de días trabajados y su importe, tiempo extra, otras percepciones, total de percepciones • Deducciones: ISR, IMSS, cuotas sindicales, INFONAVIT, prestamos, total deducciones • Neto a pagar quincenal o semanalmente 	
Supervisión	4 CD4	4D,A	<p>Al supervisar las actividades del personal a su cargo toma en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tipo de actividades encomendadas • El tiempo de realización • El resultado esperado 	
Administración de recursos humanos	4 CD5	5P,A	<p>Al elaborar el reporte de evaluación del desempeño toma en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El nombre del evaluado • El departamento del evaluado • Antigüedad • El método de evaluación • Los resultados de la evaluación • Periodo de la evaluación 	

JEFE DE RECEPCIÓN	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN	"Actividades complementarias del Jefe de Recepción"
FUNCIÓN	Otras competencias
REFERENCIA DE LA FUNCIÓN	1/1

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La limpieza del área de trabajo cumple con el estándar señalado en el establecimiento.	Verificación de la limpieza del área de trabajo en dos ocasiones.				De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La requisición de papelería y materiales para el funcionamiento del personal está de acuerdo con el tamaño, equipamiento y materiales del área de trabajo y con la frecuencia de uso.		El reporte de requisición de papelería en dos ocasiones.		Orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Instalaciones	1/1 CD 1	1D	Verifica la limpieza del área de trabajo de acuerdo a los lineamientos del hotel.	
Reportes	1/1 CD2	2P,A	Elabora el reporte de requisición de papelería y materiales para el funcionamiento del personal describiendo: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha • El departamento solicitante • Departamento al que se solicita • Cantidad, nombre del artículo, necesidad de abastecimiento 	

RECEPCIONISTA					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Servicio de atención al huésped"	CTUR0052.02	Control del registro del huésped	UTUR1095.01	Registrar la entrada del huésped	1/3 E02878

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	El reporte del estado de las habitaciones actualizado está de acuerdo con el reporte de ama de llaves.		Dos reportes del estado de las habitaciones actualizados.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	Las habitaciones programadas para su ocupación están de acuerdo con el reporte de reservaciones.		Dos habitaciones programadas para su ocupación.	NOM-01—TUR-1999 en lo referente al registro de entrada del huésped.		De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo. Documental/ Cuestionario
3	El preregistro de grupos está de acuerdo con las condiciones pactadas en su reservación.		El preregistro de grupos en dos ocasiones.	NOM-01—TUR-1999 en lo referente al registro de entrada del huésped.		De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo. Documental/ Cuestionario
4	El bloqueo de las habitaciones está de acuerdo con las reservaciones garantizadas.		El bloqueo de las habitaciones en dos ocasiones.	NOM-01—TUR-1999 en lo referente al registro de entrada del huésped.		De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo. Documental/ Cuestionario

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
5	El registro de entrada del huésped corresponde con las condiciones de hospedaje pactadas con el huésped.		El registro de entrada del huésped en dos ocasiones.	NOM-01—TUR-1999 en lo referente al registro de entrada del huésped.		De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo. Documental/ Cuestionario
6	El registro de pago es realizado de acuerdo a la forma como lo definió el huésped.	El registro de pago en dos ocasiones.		NOM-01—TUR-1999 en lo referente al registro de entrada del huésped.	Orden y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo. Documental/ Cuestionario
7	La comunicación del monto de la garantía de pago del huésped es realizada a las áreas de servicio al huésped.		La comunicación del monto de la garantía en dos ocasiones.	NOM-01—TUR-1999 en lo referente al registro de entrada del huésped.	Orden y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo. Documental/ Cuestionario
8	La comunicación sobre la infraestructura del hotel es realizada al huésped.	La comunicación sobre la infraestructura del hotel en dos ocasiones.		NOM-01—TUR-1999 en lo referente al registro de entrada del huésped.	Orden y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo. Documental/ Cuestionario

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Instalaciones	1/3 CD 1	1P	Elabora el reporte del estado de la habitación: <ul style="list-style-type: none"> • En coordinación con el Ama de Llaves • Tomando en cuenta el número y estado de la habitación 	
Sistema de registro	1/3 CD2	2P,C	Programa la ocupación de las habitaciones tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El reporte de reservaciones ¿Cuáles son los datos que debe contener el reporte de reservación? <ul style="list-style-type: none"> • Tarifa, forma de pago, tipo de habitación, servicios incluidos, número de noches a pernoctar, condiciones y cargos para cancelar, clave de reservación, hora límite de entrada. 	
Sistema de registro	1/3 CD3	3P,C	Elabora el preregistro de grupos de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> • El reporte de reservaciones ¿Cuáles son los datos que debe contener la papeleta de registro? <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de entrada y salida, nacionalidad, lugar de residencia, número de personas por habitación. 	
Situación	1/3 CD4	4P,C	Bloquea las habitaciones de acuerdo con el reporte de reservaciones.	
Sistema de registro	1/3 CD5	5P,C	Elabora el registro de entrada del huésped de acuerdo a: Las condiciones pactadas con el cliente.	

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Sistema de registro	1/3 CD6	6D,C,A	Elabora el registro de pago del cliente de acuerdo a la forma de pago que estableció el cliente.	
Situación	1/3 CD7	7P,C,A	Comunica a las áreas de servicio sobre el monto de la garantía del pago del cliente.	
Información	1/3 CD8	8D,C,A	Comunica a los clientes los servicios con que cuenta el hotel.	

ICA ¹ Es el identificador de los campos de aplicación con los que cada reactivo está relacionado	ICD ² Es el identificador de los criterios de desempeño. Por ejemplo: 1/3 - 1 se lee de la siguiente manera: 1/3 = referencia del elemento 1 = Número consecutivo del criterio CD = Criterio de Desempeño	IDE ³ Es el identificador de evidencias. Por ejemplo: 1p se lee de la siguiente manera: 1 = número consecutivo de la evidencia correspondiente. P = tipo de evidencia, éstas pueden ser P por producto C de conocimiento D desempeño A actitud
--	--	---

RECEPCIONISTA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Servicio de atención al huésped"	CTUR0052.02	Control del registro del huésped	UTUR1095.01	Controlar el efectivo y valores	2/3 E02879

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	El fondo fijo de caja disponible está de acuerdo a los lineamientos del establecimiento.		Dos fondos de caja disponibles.		Responsabilidad y orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	El reporte de caja al cierre del turno está de acuerdo con los ingresos recibidos, servicios prestados y comprobantes de gastos.		Dos reportes de caja al cierre del turno.		Responsabilidad y orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	El registro del pago está de acuerdo con el tipo de servicio proporcionado.		Dos registros del pago.		Responsabilidad y orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	El cambio de divisas realizado está de acuerdo a la moneda extranjera recibida y al tipo de cambio autorizado.		Dos cambios de divisas.		Responsabilidad y orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
5	La cuenta actualizada está de acuerdo con el costo de sus consumos y servicios.		Dos cuentas actualizadas.		Responsabilidad y orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Dinero	2/3 CD 1	1P,A	El fondo fijo de caja esta disponible de acuerdo a los lineamientos del hotel.	
Sistema de registro	2/3 CD2	2P,A	Elabora el reporte de caja de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> • Los servicios prestados • Los ingresos recibidos • Los comprobantes de gastos 	
Sistema de registro	2/3 CD3	3P,A	Elabora el registro de pago de acuerdo al tipo de servicio prestado.	
Divisa	2/3 CD4	4P,A	Realiza el cambio de divisas de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> • El tipo de cambio autorizado • La moneda extranjera recibida 	
Sistema de registro	2/3 CD5	5P,A	Elabora el estado de cuenta del cliente de acuerdo con: <ul style="list-style-type: none"> • El costo de sus consumos • El costo de sus servicios 	

RECEPCIONISTA					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Servicio de atención al huésped"	CTUR0052.02	Control del registro del huésped	UTUR1095.01	Atender la estancia y salida del huésped	3/3 E02880

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La canalización de las quejas y desperfectos de las habitaciones está en el área que corresponda.		La canalización de las quejas y desperfectos de las habitaciones en dos ocasiones.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La notificación de que la garantía de pago está por llegar a su límite se realiza al huésped.	La notificación de que la garantía de pago está por llegar a su límite en dos ocasiones.			Orden y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La entrega de cuenta del cliente la realiza antes de su liquidación.	La entrega de la cuenta del cliente en tres ocasiones.			Orden y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	El registro de salida del huésped se realiza de acuerdo al procedimiento señalado en el establecimiento.	El registro de salida del huésped en tres ocasiones.			Orden y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
5	La factura elaborada contiene los datos proporcionados por el huésped y el monto de su cuenta.		Dos facturas elaboradas.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
6	La atención a las quejas del cliente se realiza de acuerdo a los servicios con que dispone el establecimiento y a los servicios contratados.	La atención a las quejas del cliente en dos ocasiones.				De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Comunicación	3/3 CD 1	1P	Canaliza las quejas de los clientes al área que corresponda.	
Comunicación	3/3 CD2	2D,A	Notifica a los clientes en tono amable sobre el límite del monto de su garantía de pago.	
Sistema de registro	3/3 CD3	3D,A	Entrega la cuenta del cliente antes de su liquidación.	
Sistema de registro	3/3 CD4	4D,A	Procesa la salida del huésped de acuerdo a los lineamientos del hotel.	
Sistema de registro	3/3 CD5	5P	Elabora la factura del cliente tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Los datos del cliente • El monto de su cuenta 	
Comunicación	3/3 CD6	6D	Atiende las quejas de los clientes tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Los servicios del hotel • Los servicios contratados por el cliente 	

RECEPCIONISTA					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Servicio de atención al huésped"	CTUR0052.02	Registrar las reservas	UTUR1096.01	Realizar las reservas	1/2 E02876

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La información proporcionada al cliente sobre tarifas y servicios del establecimiento está de acuerdo con su solicitud.		La información proporcionada al cliente sobre tarifas y servicios del establecimiento en dos ocasiones.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	Las cotizaciones elaboradas están de acuerdo con los requerimientos del cliente, las tarifas y promociones con que cuenta el establecimiento.		Dos cotizaciones elaboradas.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La comunicación de las políticas para reservar las realiza al cliente.	La comunicación de las políticas para reservar en dos ocasiones.			Amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	El bloqueo de espacios registrado en el reporte de reservas está de acuerdo con las condiciones pactadas con el cliente.		Dos bloqueos de espacios registrados.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
5	El pronóstico de ocupación entregado a las áreas involucradas está de acuerdo con las reservas recibidas.		El pronóstico de ocupación entregado.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

149

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICO ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Información	1/2 CD 1	1P	La información proporcionada al cliente abarca: <ul style="list-style-type: none"> • Los servicios y tarifas del hotel • Las condiciones de admisión • Las restricciones dentro del hotel 	
Sistema de registro	1/2 CD2	2P	Elabora las cotizaciones de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> • La petición del cliente • Las tarifas del hotel • Las promociones del hotel 	
Información	1/2 CD3	3D,A	Informa al cliente sobre las políticas de reservación del hotel.	
Sistema de registro	1/2 CD4	4P	Bloquea los espacios registrados de acuerdo con la reservación del cliente.	
Comunicación	1/2 CD5	5P	Entrega el reporte de ocupación a las áreas involucradas y de acuerdo a las reservaciones.	

RECEPCIONISTA					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Servicio de atención al huésped"	CTUR0052.02	Registrar las reservas	UTUR1096.01	Elaborar reportes de reservas	2/2 E02877

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	El reporte de segmentación del mercado está de acuerdo con la venta de servicios realizados.		Dos reportes de segmentación del mercado.		Orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	El reporte de origen geográfico está de acuerdo con la procedencia del huésped.		Dos reportes de origen geográfico.		Orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	El reporte de ocupación diario corresponde con el número de huéspedes en el hotel.		Dos reportes de ocupación diaria.		Orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Sistema de registro	2/2 CD 1	1P,A	Elabora el reporte de segmentación del mercado de acuerdo a las ventas del hotel.	
Sistema de registro	2/2 CD2	2P,A	Elabora el reporte de origen geográfico de acuerdo a la procedencia del cliente.	
Sistema de registro	2/2 CD3	3P,A	Elabora el reporte de ocupación diario de acuerdo al numero de huéspedes en el hotel.	

ENCARGADO DE TELEFONOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Coordinación de los servicios de hospedaje"	CTUR0051.02	Supervisar servicios adicionales al cliente	UTUR1099.01	Supervisar el servicio de telefonía	V2 E02886

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La información de los servicios con que cuenta el hotel corresponde con la información actualizada proporcionada por cada una de las áreas del establecimiento.		Dos ocasiones la información de los servicios con que cuenta el hotel.		Orden y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	Las condiciones de funcionamiento de las líneas y aparatos telefónicos verificados permiten proporcionar el servicio telefónico.	Las condiciones de funcionamiento de las líneas y aparatos telefónicos en dos ocasiones.				De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	El servicio de despertador al huésped se realiza de acuerdo con su solicitud.	El servicio de despertador en dos ocasiones.			Orden y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
4	El seguimiento de la solución de quejas del huésped se realiza de acuerdo con lo anotado en la bitácora, al área que corresponda y con los servicios adquiridos.	El seguimiento de la solución de quejas del huésped en dos ocasiones.			Orden y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
5	La revisión del reporte de llamadas está de acuerdo con el formato establecido.	La revisión del reporte de llamadas en dos ocasiones.			Orden	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
6	La programación de las actividades de mantenimiento corresponde con el tipo de fallas y el tipo de equipo.		Dos programas elaborados de actividades de mantenimiento.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
7	La supervisión de las llamadas a administrativos está de acuerdo con las políticas del hotel.	La supervisión de las llamadas a administrativos en dos ocasiones.				De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Sistema de registro	1/2 C0 1	1P,A	Verifica que la información de los servicios con que cuenta el hotel corresponda con la información actualizada proporcionada por cada una de las áreas del establecimiento.	
Sistema de registro	1/2 CD2	2D	Verifica que las condiciones de funcionamiento de las líneas y aparatos telefónicos permitan proporcionar el servicio telefónico.	
Sistema de registro	1/2 CD3	3D,A	Verifica que el servicio de despertador al huésped se realice de acuerdo con la hora solicitada por el huésped.	
Origen de la queja	1/2 CD4	4D,A	Da seguimiento a la solución de quejas del huésped de acuerdo con: <ul style="list-style-type: none"> • La bitácora • Área de donde proviene la queja • Tipo de servicios adquiridos 	
Sistema de registro	1/2 CD5	5D,A	Revisa el reporte de llamadas de acuerdo a lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del huésped y número de habitación • Destino, tiempo y monto • Fecha y nombre de la telefonista 	
Programación de actividades	1/2 CD6	6P,A	Al programar las actividades de mantenimiento toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El tipo de equipo • El tipo de falla • Necesidad de mantenimiento • Índices de ocupación 	
Supervisión	1/2 CD7	7D	Al supervisar las llamadas a administrativos toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • La autorización de la llamada • Políticas del hotel 	

ENCARGADO DE TELÉFONOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Coordinación de los servicios de hospedaje"	CTUR0051.02	Supervisar servicios adicionales al cliente	LTUR1099.01	Supervisar los servicios complementarios al cliente	2/2 E02887

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La atención de las solicitudes del huésped se realiza de acuerdo con el área involucrada y con los servicios contratados.	La atención de las solicitudes del huésped en dos ocasiones.			Tolerancia y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La información a proporcionar al cliente está actualizada para los diferentes eventos y servicios.		La información a proporcionar al cliente.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	El reporte de servicios diario corresponde con los servicios proporcionados.		Dos reportes de servicios diarios.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
4	El seguimiento a la solución de quejas de los clientes se efectúa de acuerdo con el área que corresponda y a los servicios complementarios.	El seguimiento a la solución de quejas de los clientes en dos ocasiones.			Tolerancia y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
5	Los paquetes y mensajería supervisados contienen información requerida para llegar a su destino y de acuerdo con la petición del cliente.		Dos paquetes y dos servicios de mensajería supervisados.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Servicios	2/2 CD 1	1D,A	Atiende las solicitudes del huésped de acuerdo con el área involucrada y con los servicios contratados.	
Servicios	2/2 CD2	2P	La información que proporciona al cliente está actualizada para los diferentes eventos y servicios.	
Servicios	2/2 CD3	3P	Elabora el reporte de servicios diario de acuerdo con los servicios proporcionados.	
Origen de la queja	2/2 CD4	4D,A	Da seguimiento a la solución de quejas de los clientes de acuerdo con el área correspondiente y con los servicios complementarios.	
Envíos	2/2 CD5	5P	Supervisa que los paquetes y mensajería contengan la información requerida para llegar a su destino y de acuerdo con la petición del cliente.	

ENCARGADO DE TELÉFONOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Coordinación de los servicios de hospedaje"	CTUR0051.02	Supervisar servicios adicionales al cliente	UTUR1099.01	Supervisar el personal a su cargo	3

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La programación de las actividades de trabajo corresponde con el personal con el que cuenta y las funciones a desempeñar.		Tres programas elaborados de actividades de trabajo.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	El reporte de evaluación del desempeño del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.		Tres reportes elaborados de evaluación del desempeño.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La inducción del personal de nuevo ingreso la realiza de acuerdo a las funciones que se van a desempeñar, las políticas, la misión y visión del establecimiento.	La inducción de personal de nuevo ingreso en tres ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
4	La lista de asistencia de su personal contiene los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.		Tres listas elaboradas de asistencia del personal.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
5	La elaboración de la nómina del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.		Tres nóminas elaboradas del personal a su cargo.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Programación de actividades	3 CD1	1P,A	Al elaborar el programa de actividades toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El personal con el que cuenta • Las funciones a desempeñar • Los horarios de trabajo • La ocupación del hotel • Días de descanso, vacaciones del personal 	
Administración de Recursos Humanos	3 CD2	2P,A	Al elaborar el reporte de evaluación del desempeño toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El nombre del evaluado • El departamento del evaluado • Antigüedad • El método de evaluación • Los resultados de la evaluación • Periodo de la evaluación 	
Administración de Recursos Humanos	3 CD3	3D,A	La inducción del personal de nuevo ingreso la lleva a cabo de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción General: Cultura organizacional, manuales de la organización, reglamentos internos. • Inducción Particular: Lugar de trabajo, funciones específicas, manual del área. • Inducción del ambiente laboral: Relaciones de trabajo cotidianas y eventuales, logística de las instalaciones. 	

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Administración de Recursos Humanos	3 CD4	4P,A	<p>La lista de asistencia de su personal contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del trabajador • Nombre y clave del puesto • Departamento al que pertenece • Periodo laboral • Tabulación de los días laborales, hora de entrada y hora de salida, horas extraordinarias • Área que lo elabora 	
Administración de Recursos Humanos	3 CDS	5P,A	<p>La nómina elaborada de su personal contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos de identificación de la nómina: Nombre del hotel, nombre del documento, periodo que abarca, nombre del departamento, número de semana o quincena • Contenido o cuerpo de la nómina: <ul style="list-style-type: none"> - Percepciones - Deducciones - Neto a pagar • Percepciones: Nombre del trabajador, RFC, CURP, número de afiliación al IMSS, total de días trabajados y su importe, tiempo extra, otras percepciones, total de percepciones • Deducciones: ISR, IMSS, cuotas sindicales, INFONAVIT, prestamos, total deducciones • Neto a pagar quincenal o semanalmente 	

TELEFONISTA					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Servicios de conserjería y de comunicación telefónica en hotelería"	CTUR0534.01	Atender los servicios de comunicación telefónica	UTUR1403.01	Controlar el servicio de llamadas telefónicas	½ E04050

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	El seguimiento a pendientes anotados en la bitácora lo realiza de acuerdo con el área correspondiente.	El seguimiento a pendientes anotados en la bitácora en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	El reporte de las fallas en el servicio de telefonía contiene los contratiempos detectados durante la prestación del servicio.		Dos reportes de las fallas en el servicio de telefonía.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	El reporte de llamadas para su cargo en la cuenta del cliente contiene el número de llamadas, destino, tiempo y monto.		Dos reportes de llamadas para su cargo en la cuenta del cliente.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
4	La notificación de cargos por llamadas telefónicas a la cuenta del cliente se hace al área correspondiente.	La notificación de cargos por llamadas telefónicas a la cuenta del cliente en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Pendientes	1/2 CD 1	1D,A	Da seguimiento a los pendientes anotados en la bitácora de acuerdo al área correspondiente	
Sistema de comunicación	1/2 CD2	2P	Elabora el reporte de las fallas en el servicio de telefonía anotando: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de falla • Tipo de equipo 	
Servicio de telefonía	1/2 CD3	3P	Elabora el reporte de llamadas para su cargo en la cuenta del cliente anotando: <ul style="list-style-type: none"> • Número de llamadas • Nombre del huésped y número de habitación • Destino, tiempo y monto • Fecha y nombre de la telefonista 	
Servicio de telefonía	1/2 CD4	4D,A	Notifica los cargos por llamadas telefónicas a la cuenta del cliente al área correspondiente.	

ICA ¹ Es el identificador de los campos de aplicación con los que cada reactivo está relacionado	ICD ² Es el identificador de los criterios de desempeño. Por ejemplo: 1/3 - 1 se lee de la siguiente manera: 1/3 = referencia del elemento 1 = Número consecutivo del criterio CD = Criterio de Desempeño	IDE ³ Es el identificador de evidencias. Por ejemplo: 1p se lee de la siguiente manera: 1 = número consecutivo de la evidencia correspondiente. P = tipo de evidencia, éstas pueden ser P por producto C de conocimiento D desempeño A actitud
--	--	--

TELEFONISTA					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Servicios de conserjería y de comunicación telefónica en hotelería"	CTUR0534.01	Atender los servicios de comunicación telefónica	UTUR1403.01	Proporcionar el servicio de telefonía	2/2 E4051

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La comunicación establecida con el huésped se inicia con la fraseología establecida.	La comunicación en dos ocasiones.			Amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La determinación de la disponibilidad del servicio de telefonía la realiza de acuerdo con el crédito autorizado.	La determinación de la disponibilidad del servicio de telefonía en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La realización de la llamada telefónica se hace al número que solicitó el cliente.	La realización de la llamada telefónica en dos ocasiones.				De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
4	La realización del servicio de despertador la efectúa en la hora que solicitó el huésped.	La realización del servicio de despertador en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
5	El envío de mensajes telefónicos recibidos para el huésped lo realiza al término de la recepción del mismo.	El envío de mensajes telefónicos recibidos para el huésped en dos ocasiones.				De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Servicio de telefonía	2/2 CD 1	1D,A	Inicia La comunicación establecida con el huésped con la fraseología establecida.	
Sistema de comunicación	2/2 CD2	2D,A	Determina la disponibilidad del servicio de telefonía de acuerdo con el crédito autorizado.	
Servicio de telefonía	2/2 CD3	3D	Realiza la llamada telefónica al número que solicita el cliente.	
Medio de entrega	2/2 CD4	4D,A	Brinda el servicio de despertador en la hora que solicita el huésped.	
Medio de entrega	2/2 CD5	5D	Envía los mensajes telefónicos recibidos para el huésped al término de la recepción del mismo.	

CAPITAN DE BELL BOYS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN	"Competencias del Capitán de Bell Boys"
FUNCIÓN	Supervisar al personal a su cargo
REFERENCIA DE LA FUNCIÓN	1/3

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La supervisión de la presentación del personal a su cargo está de acuerdo con los lineamientos del establecimiento.	La supervisión del personal a su cargo en cuatro ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La programación de las actividades de trabajo corresponde con el personal con el que cuenta y las funciones a desempeñar.		Tres programas elaborados de actividades de trabajo.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La supervisión de la elaboración de los fanelografos está de acuerdo con la información referente a los eventos.	La supervisión de la elaboración de los fanelografos en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	El reporte de evaluación del desempeño del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.		Tres reportes elaborados de evaluación del desempeño.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
5	La inducción del personal de nuevo ingreso la realiza de acuerdo a las funciones que se van a desempeñar, las políticas, la misión y visión del establecimiento.	La inducción de personal de nuevo ingreso en tres ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en escenario simulado.
6	La lista de asistencia de su personal contiene los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.		Tres listas elaboradas de asistencia del personal.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
7	La elaboración de la nómina del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.		Tres nóminas elaboradas del personal a su cargo.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Presentación	1/3 CD 1	1D,A	Al supervisar la presentación del personal a su cargo toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Uniforme impecable • Zapatos limpios • Uñas cortas y limpias • Cabello corto y limpio 	

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Programación de actividades	1/3 CD2	2P,A	Al elaborar el programa de actividades toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El personal con el que cuenta • Las funciones a desempeñar • Los horarios de trabajo • La ocupación del hotel • Días de descanso, vacaciones del personal 	
Supervisión	1/3 CD3	3D,A	Al supervisar la elaboración de los fanelografos toma en cuenta que contenga: <ul style="list-style-type: none"> • El nombre del evento • Nombre del salón del evento • Ubicación del salón del evento • Horario del evento • Número de participantes del evento 	
Administración de Recursos Humanos	1/3 CD4	4P,A	Al elaborar el reporte de evaluación del desempeño toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El nombre del evaluado • El departamento del evaluado • Antigüedad • El método de evaluación • Los resultados de la evaluación • Periodo de la evaluación 	
Administración de Recursos Humanos	1/3 CD5	5D,A	La inducción del personal de nuevo ingreso la lleva a cabo de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción General: Cultura organizacional, manuales de la organización, reglamentos internos. • Inducción Particular: Lugar de trabajo, funciones específicas, manual del área • Inducción del ambiente laboral: Relaciones de trabajo cotidianas y eventuales, logística de las instalaciones. 	

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Administración de Recursos Humanos	1/3 CD6	6P,A	La lista de asistencia de su personal contiene: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del trabajador • Nombre y clave del puesto • Departamento al que pertenece • Periodo laboral • Tabulación de los días laborales, hora de entrada y hora de salida, horas extraordinarias • Área que lo elabora 	
Administración de Recursos Humanos	1/3 CD7	7P,A	La nómina elaborada de su personal contiene: <ul style="list-style-type: none"> • Datos de identificación de la nómina: Nombre del hotel, nombre del documento, periodo que abarca, nombre del departamento, número de semana o quincena • Contenido o cuerpo de la nómina: <ul style="list-style-type: none"> - Percepciones - Deducciones - Neto a pagar • Percepciones: Nombre del trabajador, RFC, CURP, número de afiliación al IMSS, total de días trabajados y su importe, tiempo extra, otras percepciones, total de percepciones • Deducciones: ISR, IMSS, cuotas sindicales, INFONAVIT, prestamos, total deducciones • Neto a pagar quincenal o semanalmente 	

ICA ¹ Es el identificador de los campos de aplicación con los que cada reactivo está relacionado	ICD ² Es el identificador de los criterios de desempeño. Por ejemplo: 1/3 - 1 se lee de la siguiente manera: 1/3 = referencia del elemento 1 = Número consecutivo del criterio CD = Criterio de Desempeño	IDE ³ Es el identificador de evidencias. Por ejemplo: 1p se lee de la siguiente manera: 1 = número consecutivo de la evidencia correspondiente P = tipo de evidencia, éstas pueden ser P por producto C de conocimiento D desempeño A actitud
--	--	---

CAPITÁN DE BELL BOYS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN	"Competencias del Capitán de Bell Boys"
FUNCIÓN	Instalar al grupo en las habitaciones asignadas
REFERENCIA DE LA FUNCIÓN	2/3

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La colocación de las etiquetas del equipaje corresponde con el número de habitación y con los datos proporcionados por los huéspedes.	La colocación de las etiquetas en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La distribución del equipaje corresponde con la información señalada en la etiqueta.	La distribución del equipaje en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La transportación del equipaje la realiza de acuerdo con las indicaciones de los huéspedes sin dañar el equipaje.	La transportación del equipaje en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	La demostración de las instalaciones de la habitación la realiza de acuerdo con los servicios con que cuenta la habitación.	La demostración de las instalaciones de la habitación en dos ocasiones.			Amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
5	La promoción de los servicios del hotel corresponde con la solicitud del huésped.	La promoción de los servicios del hotel en dos ocasiones.			Amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
6	La verificación de la limpieza de la habitación está de acuerdo con el estándar señalado en el establecimiento.	La verificación de la limpieza de la habitación en dos ocasiones.				De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Equipaje	2/3 CD 1	1D,A	Al colocar las etiquetas del equipaje toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Número de habitación • Nombre del huésped • Tipo de equipaje 	
Equipaje	2/3 CD2	2D,A	La distribución del equipaje la realiza tomando en cuenta la etiqueta del equipaje.	
Transportación del equipaje	2/3 CD3	3D,A	Al transportar el equipaje toma en consideración los siguientes factores <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de equipaje • Cantidad de equipaje • Valor del equipaje 	

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Instalaciones	2/3 CD4	4D,A	La demostración de las instalaciones la lleva a cabo tomando en cuenta los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de habitación • Servicios instalados • Manejo del equipo de la habitación 	
Información	2/3 CD5	5D,A	Al atender las solicitudes de información de los clientes toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El tipo de servicios con que cuenta el hotel • Políticas del hotel • Atención al cliente 	
Instalaciones	2/3 CD6	6D	La verificación de la limpieza la lleva a cabo tomando en cuenta los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> • El perfecto orden de la habitación • El perfecto funcionamiento de los aparatos • La limpieza de la habitación 	

CAPITÁN DE BELL BOYS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN	"Competencias del Capitán de Bell Boys"
FUNCIÓN	Otras competencias
REFERENCIA DE LA FUNCIÓN	3/3

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La atención de las entradas, salidas, y otros servicios especiales del cliente VIP la realiza de acuerdo a su solicitud.	La atención al cliente VIP en dos ocasiones.			Amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La verificación de la salida de cajas y entrega de llaves la realiza a la salida de los huéspedes.	La verificación de la salida de cajas y entrega de llaves en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La recepción y entrega del turno contiene los pendientes del día.		El reporte de los pendientes del día.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	El reporte de requisición de papelería y materiales para el funcionamiento del personal está de acuerdo con el tamaño, equipamiento y materiales del área de trabajo y con la frecuencia de uso.		El reporte de requisición de papelería.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
5	La verificación de la limpieza del área de trabajo cumple con el estándar señalado en el establecimiento.	La verificación de la limpieza del área de trabajo en dos ocasiones.				De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Atención especial	3/3 CD 1	1D,A	Atiende al cliente VIP en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> • Entradas y salidas • Servicios especiales 	
Salida del huésped	3/3 CD2	2D,A	Verifica la salida de cajas y entrega de llaves de acuerdo a los pedimentos del cliente y a los datos proporcionados por él.	
Reportes	3/3 CD3	3P	Recibe y entrega el turno de acuerdo al reporte de pendientes del día.	
Reportes	3/3 CD4	4P	Elabora el reporte de requisición de papelería y materiales para el funcionamiento del personal describiendo: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha • El departamento solicitante • Departamento al que se solicita • Cantidad, nombre del artículo, necesidad de abastecimiento 	
Instalaciones	3/3 CDS	5D	Verifica la limpieza del área de trabajo de acuerdo a los lineamientos del hotel.	

BELL BOY					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Servicios de conserjería y de comunicación telefónica en hotelería"	CTUR0534.01	Realizar las actividades complementarias requeridas por el huésped	UTUR1404.01	Instalar al huésped en la habitación asignada	1/3 E04052

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La presentación personal está de acuerdo a los lineamientos del establecimiento.		La presentación personal en una ocasión.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La transportación del equipaje la realiza de acuerdo con las indicaciones del huésped sin dañar el equipaje.	La transportación del equipaje en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La demostración de las instalaciones de la habitación la realiza de acuerdo con los servicios con que cuenta la habitación.	La demostración de las instalaciones de la habitación en dos ocasiones.			Amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	La verificación de la limpieza de la habitación está de acuerdo con el estándar señalado en el establecimiento.	La verificación de la limpieza de la habitación en dos ocasiones.				De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Presentación personal	1/3 CD 1	1P	El trabajador cuenta con las especificaciones de presentación personal de acuerdo a los siguientes lineamientos del hotel: <ul style="list-style-type: none"> • Uniforme impecable • Zapatos limpios • Uñas cortas y limpias • Cabello corto y limpio 	
Transportación del equipaje	1/3 CD2	2D,A	Al transportar el equipaje toma en consideración los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de equipaje • Cantidad de equipaje • Valor del equipaje 	
Instalaciones	1/3 CD3	3D,A	La demostración de las instalaciones la lleva a cabo tomando en cuenta los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de habitación • Servicios instalados • Manejo del equipo de la habitación 	
Instalaciones	1/3 CD4	4D	La verificación de la limpieza la lleva a cabo tomando en cuenta los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> • El perfecto orden de la habitación • El perfecto funcionamiento de los aparatos • La limpieza de la habitación 	

ICA ¹ Es el identificador de los campos de aplicación con los que cada reactivo está relacionado	ICD ² Es el identificador de los criterios de desempeño. Por ejemplo: 1/3 - 1 se lee de la siguiente manera: 1/3 = referencia del elemento 1 = Número consecutivo del criterio CD = Criterio de Desempeño	IDE ³ Es el identificador de evidencias. Por ejemplo: 1p se lee de la siguiente manera: 1 = número consecutivo de la evidencia correspondiente. P = tipo de evidencia, éstas pueden ser P por producto C de conocimiento D desempeño A actitud
--	--	--

BELL BOY					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Servicios de conserjería y de comunicación telefónica en hotelería"	CTUR0534.01	Realizar las actividades complementarias requeridas por el huésped	UTUR1404.01	Atender peticiones especiales de productos y servicios para el huésped	2/3 E4053

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La adquisición de servicios para el cliente la realiza de acuerdo con sus indicaciones.	La adquisición de servicios para el cliente en una ocasión.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La información de servicios proporcionada al cliente corresponde con su petición.	La información de servicios.			Amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	Los paquetes y mensajería contienen la información requerida para llegar a su destino y de acuerdo con la petición del cliente.		Dos paquetes y dos servicios de mensajería.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	El servicio de Room Service está de acuerdo con la solicitud del huésped.	El servicio de Room Service para el cliente en una ocasión.			Amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
5	El periódico entregado está de acuerdo a la solicitud del huésped.		Dos periódicos entregados al cliente.		Amabilidad	De Campo/Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Servicios	2/3 CD 1	1D,A	Al atender las peticiones de los clientes toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • El abastecimiento de los artículos • La hora en que lo pide • Políticas del hotel 	
Servicios	2/3 CD2	2D,A	Al atender las solicitudes de información de los clientes toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El tipo de servicios con que cuenta el hotel • Políticas del hotel • Atención al cliente 	
Paquetes Mensajes	2/3 CD3	3P,A	Al llevar paquetes y mensajes al huésped toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cliente • Habitación • Destino u origen • Políticas del hotel 	
Servicios	2/3 CD4	4D,A	El servicio Room Service lo realiza considerando: <ul style="list-style-type: none"> • La solicitud del huésped • Las políticas del hotel 	
Servicios	2/3 CD5	5P,A	Al entregar el periódico al huésped lo realiza tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • La petición del huésped • El periódico solicitado • Las políticas del hotel 	

BELL BOY					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	ELEMENTO	REFERENCIA
"Servicios de conserjería y de comunicación telefónica en hotelería"	CTUR0534.01	Realizar las actividades complementarias requeridas por el huésped	UTUR1404.01	Proporcionar servicios adicionales al cliente	3/3 ED4054

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	Los artículos resguardados del huésped están colocados en un lugar seguro y sin daño.	El resguardo de los artículos dejados por el huésped en una ocasión.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	Los servicios de equipo del hotel proporcionados al cliente están de acuerdo a su petición y disponibilidad.		Los servicios de equipo del hotel proporcionados al cliente.		Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La información sobre los lugares de interés turístico proporcionada al cliente está actualizada.			La información sobre los lugares de interés turístico proporcionada al cliente en dos ocasiones.	Amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo. Documental/ Cuestionario

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Artículos	3/3 CD 1	1D,A	<p>El resguardo del equipaje del cliente lo realiza tomando en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El valor del equipaje • Tipo de almacenaje • Políticas del hotel 	
Equipo	3/3 CD2	2P,A	<p>Demuestra los servicios de equipo tomando en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tipo de servicios con que cuenta el hotel • Las recomendaciones del uso y funcionamiento del equipo • Atención al cliente • El correcto funcionamiento del equipo 	
Información	3/3 CD3	3C,A	<p>Al atender las solicitudes de información sobre los lugares turísticos lo hace tomando en cuenta la actualización de la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los lugares turísticos más visitados? • ¿Dónde se encuentran ubicados? • ¿Cuál es el costo? 	

BELL BOY	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN	"Actividades complementarias del bell boy"
FUNCIÓN	Otras competencias
REFERENCIA DE LA FUNCIÓN	1/1

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La elaboración de los fanelografos contiene la información de los eventos del día.		Dos fanelografos de los eventos del día.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	El control de las llaves de los autos corresponde con los datos proporcionados por el huésped.	El control de las llaves de los autos en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	La entrega de los autos a los huéspedes corresponde con los datos señalados en el boleto de estacionamiento.	La entrega de los autos a los huéspedes en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	El reporte de los desperfectos, rupturas o faltantes en los aparatos eléctricos, objetos decorativos, muebles y suministros contiene la descripción de las situaciones.		Dos reportes de desperfectos.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
5	La supervisión de entradas y salidas de eventos está de acuerdo con el reglamento establecido.	La supervisión de entradas y salidas de eventos en dos ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Eventos Fanelografos	1/1 CD 1	1P	Al elaborar los fanelografos describe: <ul style="list-style-type: none"> • El nombre del evento • Nombre del salón del evento • Ubicación del salón del evento • Horario del evento • Número de participantes del evento 	
Control de autos	1/1 CD2	2D,A	Controla las llaves de los autos tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El nombre del huésped • El número de habitación del huésped • Marca y color del auto 	
Control de autos	1/1 CD3	3D,A	Entrega los autos de acuerdo a los datos descritos en el boleto de estacionamiento: <ul style="list-style-type: none"> • El nombre del huésped • El número de habitación del huésped • Marca y color del auto 	
Reportes	1/1 CD4	4P	Elabora el reporte de desperfectos describiendo: <ul style="list-style-type: none"> • El número de la habitación • El tipo de desperfecto o faltante • Fecha y nombre del bell boy 	
Eventos Instalaciones	1/1 CD5	5D,A	Supervisa la entrada y salida de eventos de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> • El tipo de evento • El horario del evento • Las políticas del hotel 	

VALET PARKING	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN	"Competencias para el Valet Parking"
FUNCIÓN	Recibir y entregar el automóvil
REFERENCIA DE LA FUNCIÓN	1/2

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	La recepción de los autos de los huéspedes está de acuerdo con el procedimiento establecido.	La recepción de los autos de los huéspedes en tres ocasiones.			Responsabilidad y amabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La elaboración del boleto de estacionamiento contiene marca, placas, color, y estado del auto.		Tres boletos de estacionamiento elaborados.			De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
3	El estacionado del auto lo realiza de acuerdo a las indicaciones del huésped, disponibilidad y sin dañar el auto.	El estacionado del automóvil en tres ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
4	La entrega de los autos a los huéspedes corresponde con los datos señalados en el boleto de estacionamiento.	La entrega de los autos en tres ocasiones.			Responsabilidad	De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Recepción del automóvil	1/2 CD 1	1D,A	La recepción del automóvil la realiza de acuerdo al siguiente procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Está al pendiente del llamado del bell boy • Recibe la llave del auto • Da la bienvenida al huésped • Llena el boleto de estacionamiento • Da al huésped el comprobante de que es su auto (parte desprendible del boleto) • Estaciona el auto • Deja el boleto de estacionamiento con la llave en el tablero para llaves 	
Sistema de registro	1/2 CD2	2P	Al elaborar el boleto de estacionamiento anota: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cliente • Marca • Placas • Estado del auto (golpes, rayones, sucio, limpio) 	
Manejo del automóvil	1/2 CD3	3D,A	Al estacionar el auto toma en consideración: <ul style="list-style-type: none"> • Las indicaciones del huésped • Manejo apropiado del auto • No dañar el auto 	
Entrega del automóvil	1/2 CD4	4D,A	Al entregar el auto verifica los datos anotados en el boleto de estacionamiento y la petición del huésped.	

ICA ¹ Es el identificador de los campos de aplicación con los que cada reactivo está relacionado	ICD ² Es el identificador de los criterios de desempeño. Por ejemplo: 1/3 - 1 se lee de la siguiente manera: 1/3 = referencia del elemento 1 = Número consecutivo del criterio CD = Criterio de Desempeño	IDE ³ Es el identificador de evidencias. Por ejemplo: 1p se lee de la siguiente manera: 1 = número consecutivo de la evidencia correspondiente. P = tipo de evidencia, éstas pueden ser: P por producto C de conocimiento D desempeño A actitud
--	--	---

VALET PARKING	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN	"Competencias para el Valet Parking"
FUNCIÓN	Otras competencias
REFERENCIA DE LA FUNCIÓN	2/2

CD	CRITERIO DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE DESEMPEÑO	EVIDENCIA DE PRODUCTO	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO	EVIDENCIA DE ACTITUD	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	El equipaje es manejado de acuerdo a la petición del bell boy y sin dañar el equipaje.	El manejo del equipaje en dos ocasiones.				De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.
2	La colocación de los fanelografos corresponde al lugar de los eventos del hotel.	La colocación de los fanelografos en dos ocasiones.				De Campo/ Observación directa durante el desempeño de su función en su lugar de trabajo.

ICA ¹	ICD ²	IDE ³	REACTIVO	OBSERVACIONES
Manejo del Equipaje	2/2 CD 1	1D	Al manejar el equipaje toma en consideración los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> • Petición del bell boy • Tipo de equipaje • Cantidad de equipaje 	
Fanelografos	2/2 CD2	2D	Coloca los fanelografos en el lugar donde se llevaran a cabo los eventos del hotel.	

C. Elaboración y Ejecución de Programas Modulares de Capacitación

En esta etapa se llevó a cabo una sesión de instrucción personalizada al Gerente de Capacitación, en la que se le informó sobre el proceso de elaboración de los programas modulares de capacitación con el enfoque de competencia laboral.

En la sesión se le capacitó sobre el proceso de elaboración de los programas modulares que es el siguiente:

1. Identificar las normas de competencia laboral, o bien desarrollar las propias si las normas no están disponibles.
2. Establecer el marco del programa de capacitación.
3. Establecer el contenido detallado del programa de capacitación.
4. Establecer los métodos de presentación.

A continuación se presenta el procedimiento que debe seguir cualquier Gerente de Capacitación que requiera trabajar con base en competencias laborales.



Elaboración de Programas Modulares de Capacitación

Objetivo General:

Informar al Gerente de Capacitación sobre el proceso que debe seguirse para elaborar cursos modulares de capacitación con el enfoque de competencias laborales.

Elaboró
Ana Krysteel Beltrán Martínez
Nely Laura Escandón Mejía
Petra López Reyes

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

CONTENIDO

MODULOS

- 1 Identificar las Normas Técnicas de Competencia Laboral, o bien desarrollar las propias si las normas no están disponibles.
- 2 Establecer el marco del programa de capacitación.
- 3 Establecer el contenido detallado del programa de capacitación.
- 4 Establecer los métodos de presentación.

Módulo 1: Identificar las Normas Técnicas de Competencia Laboral, o bien desarrollar las propias si las normas no están disponibles

Una Norma Técnica de Competencia Laboral es el documento que describe lo que una persona es capaz de hacer, cómo lo debe hacer, los resultados definidos en términos de calidad y las situaciones que se ven involucradas en la realización de la función productiva.

Las Normas Técnicas de Competencia Laboral se encuentran en el sistema que elaboró el CONOCER, se encuentran disponibles al público en la página de Internet <http://www.conocer.org.mx/>, aparecen en un formato común. Cada norma consta de Unidades, Elementos, Criterios de Desempeño, Evidencias de Desempeño y Lineamientos de Evaluación. Están organizadas por Título, Área de Competencia, Subárea de Competencia, por el Comité que las elaboró y por Ocupación Laboral.

Ya que hemos identificado las normas que emplearemos, el siguiente paso es hacerlas concordar con las funciones que son desempeñadas en el Hotel, puede ser que existan diferencias, que el Hotel quiera mejorarlas o desarrollar otras normas, esto se puede hacer, pero no debe cambiarse el núcleo de la norma, si el Hotel aspira a certificar a su personal.

Si no se encuentran disponibles, el Hotel podrá desarrollar "normas para la empresa" realizando los análisis pertinentes para la identificación de las competencias. Este proceso se puede llevar a cabo empleando la metodología análisis funcional. Las normas nacionales conducen a la certificación, las "Normas para la Empresa", son hechas solo por y para ella y no conducen a la certificación.



Módulo 1: Identificar las Normas Técnicas de Competencia Laboral, o bien desarrollar las propias si las normas no están disponibles

El proceso del análisis funcional consiste en un proceso de desagregación que nos permite identificar y ordenar las funciones laborales que se llevan a cabo para lograr la función laboral global denominada propósito principal.

El análisis funcional es un método deductivo; es decir, parte de lo general a lo particular y sigue un proceso que inicia con el establecimiento del propósito principal de la función productiva o de servicios y se pregunta sucesivamente qué actividades deben ser llevadas a cabo para que la función anterior se logre. Cabe destacar que el análisis funcional se centra en los resultados arrojados del desempeño del trabajador y no en el proceso que sigue para obtenerlos.

El análisis funcional debe acatarse a ciertos principios para poder llevarse a cabo adecuadamente. Los principios del análisis funcional se clasifican en:

Los que rigen la expresión de las funciones laborales.

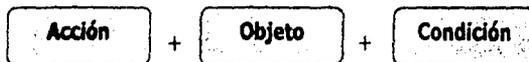
Los que rigen el proceso de desagregación de las funciones laborales.

Módulo 1: Identificar las Normas Técnicas de Competencia Laboral, o bien desarrollar las propias si las normas no están disponibles

Principios que rigen la expresión de las funciones laborales

1er Principio: Estructura de las funciones laborales

La estructura que debe tener la función laboral consiste en las siguientes partes:



2do Principio: Las funciones laborales deben ser evaluables

Para que una función laboral sea evaluable debe ser discreta, es decir, debe comprenderse claramente su inicio y término; además, debe expresar solamente un resultado.

Módulo 1: Identificar las Normas Técnicas de Competencia Laboral, o bien desarrollar las propias si las normas no están disponibles

3er Principio: No referir situaciones laborales específicas

Recordemos que la Norma Técnica de Competencia Laboral se refiere a situaciones laborales generales para garantizar la transferibilidad de la competencia. Es por ello, que las competencias no deben referirse a situaciones laborales específicas o a tareas.

Principios que rigen el proceso de desagregación de las funciones laborales

1er Principio: Partir de un propósito principal

El propósito principal es el inicio del desarrollo del mapa funcional y se refiere a la función de la organización, pero no debe confundirse con su misión.

El propósito principal debe:

Abarcar en su totalidad el área para la que se están desarrollando las competencias.

Redactarse como una declaración activa y expresar claramente la razón de ser de esta función productiva, empleando la regla acción + objeto + condición.

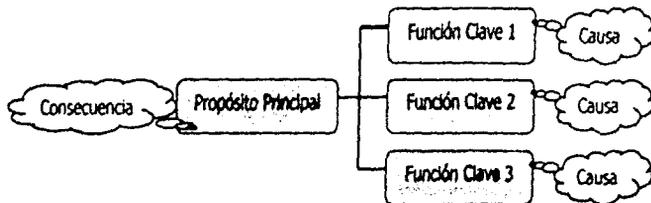
Módulo 1: Identificar las Normas Técnicas de Competencia Laboral, o bien desarrollar las propias si las normas no están disponibles

2do Principio: Relación causa – consecuencia

La desagregación de las funciones laborales debe hacerse con base en la técnica causa – consecuencia desde el propósito principal.

En primera instancia el propósito principal es la consecuencia de sus funciones desagregadas y éstas son causas del propósito principal.

Al seguir con el desglose de las funciones causa que son obtenidas en una primera desagregación se convierten en funciones consecuencia para su propia desagregación y así sucesivamente.



Módulo 1: Identificar las Normas Técnicas de Competencia Laboral, o bien desarrollar las propias si las normas no están disponibles.

3er Principio: No deben aparecer funciones repetidas

En el mapa funcional no deben aparecer funciones repetidas, las funciones laborales deben ser excluyentes entre sí.

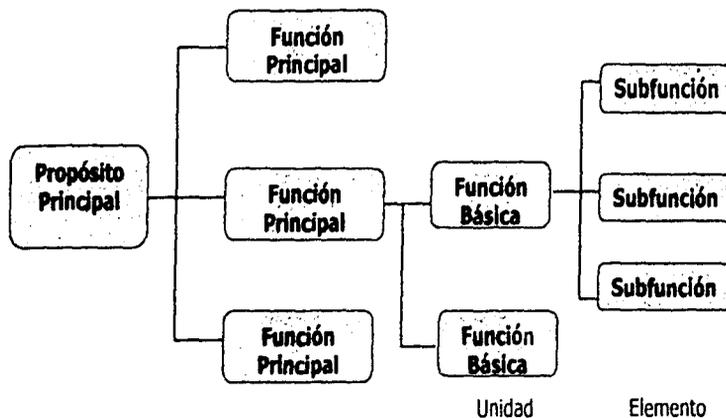
4to Principio: Identificación de elementos de competencia

El análisis funcional concluye con la identificación de las actividades realizables por una persona, que se refieren en la norma a los elementos de competencia.

El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.

El mapa funcional es la representación gráfica de los resultados obtenidos del análisis funcional. Se organiza de forma horizontal y refleja la metodología seguida para su elaboración el cual relaciona jerárquicamente a partir del propósito principal, las funciones en términos de causa-consecuencia. El desglose desde el propósito principal conduce a identificar las unidades de competencia y a su vez éstas en elementos.

Módulo 1: Identificar las Normas Técnicas de Competencia Laboral, o bien desarrollar las propias si las normas no están disponibles.



Módulo 2: Establecer el marco del programa de capacitación

En la etapa anterior se hacen concordar las normas con las funciones desempeñadas en el Hotel, se analizan las unidades de competencia y en esta segunda etapa se procede a:

Determinar el nombre del curso. Debe dar una idea general de la temática que será tratada en el curso, pueden tomarse los títulos de las unidades o los títulos de los elementos dependiendo de los requerimientos específicos de la capacitación. La redacción del título debe ser clara, concisa y no exceder de 10 palabras.

Para la preparación del diseño del programa se deben considerar los siguientes aspectos:

- + Lo que deben saber hacer las personas después del programa de capacitación.
- + Si se puede cubrir toda la unidad en un programa de capacitación.
- + El número de sesiones o módulos de capacitación que se requieren para cubrir el contenido de la unidad.
- + El grado de profundidad para cubrir esa unidad.
- + Lo que deben saber las personas al finalizar el programa.
- + La aplicación de los conocimientos en el lugar de trabajo.
- + La correcta evaluación del avance durante el programa.
- + Evidencias de desempeño que pueden generarse durante la capacitación.
- + Otras unidades que complementan a la del programa.

Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

En esta etapa se determinan los módulos de capacitación y el diseño del objetivo general.

El objetivo general es una parte primordial del programa, ya que a partir de él se establecen los alcances de dicho curso. Debe redactarse en terminos amplios, debe considerar los aprendizajes que se pretenden obtener y los procesos por los que se lograrán.

Para el planteamiento del objetivo general debe tomarse en cuenta si el curso partira de la unidad de competencia o bien del elemento de competencia de la calificación que se trate. Esta decisión depende de la complejidad y amplitud del tema a desarrollar.

Es así que tenemos dos opciones para diseñar el programa:

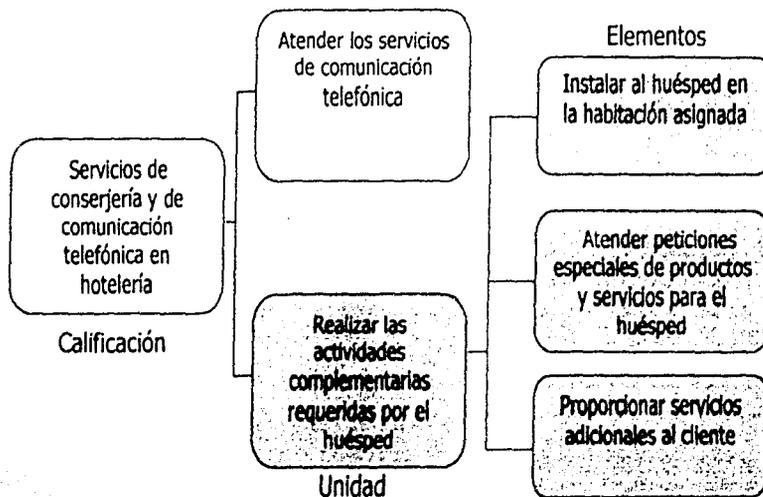
Opción A. Partir de una unidad de competencia.

Opción B. Partir de un elemento de competencia

Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

Desarrollo del programa con la opción A.

El objetivo general se redacta tomando en cuenta las Unidades y Elementos de Competencia, por ejemplo:



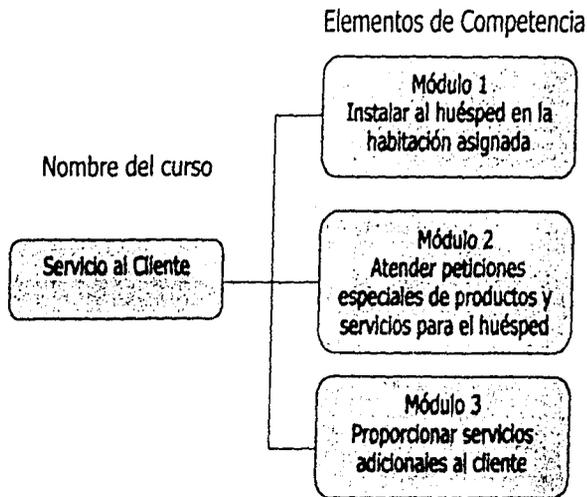
Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

Tomando en cuenta la unidad y los elementos de competencia se puede redactar el objetivo general de la siguiente forma:

Aprendizaje que se pretende lograr	Servir al huésped en las actividades complementarias que requiera.
Procesos por los que se logra	A través de atención al cliente.

El siguiente paso es la elaboración del mapa curricular del programa; para su elaboración la unidad de competencia puede ser el elemento más general e inclusivo de curso, mientras que el elemento son los módulos que lo componen, por ejemplo:

Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación



Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

Después de haber hecho el mapa curricular, se procede a elaborar los objetivos para cada módulo, tomando en cuenta el elemento de competencia de donde fueron tomados, también deben expresar el aprendizaje a lograr y el proceso por el que se logra el aprendizaje. Por ejemplo:

Módulo 1. Instalar al huésped en la habitación asignada

Objetivo Particular	
Aprendizaje que se pretende lograr	Instalar al huésped en su habitación y proporcionarle servicios adicionales.
Procesos por los que se logra	A través de atención al cliente

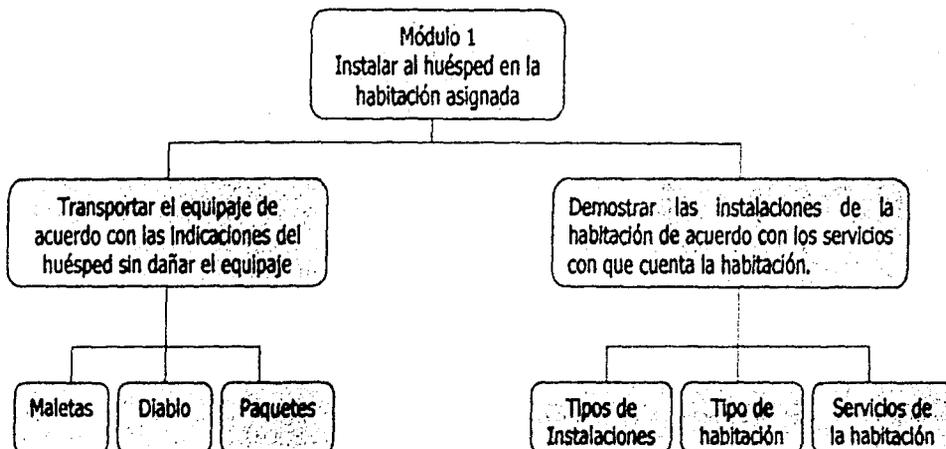
Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

Cuando se tienen establecidos los objetivos particulares por cada módulo, el siguiente paso es detallar el contenido para cada uno de ellos, deben tomarse en cuenta las unidades, elementos, criterios de desempeño, los conocimientos básicos y el campo de aplicación; se realiza con ayuda de los mapas conceptuales. También deben definirse los resultados que se esperan obtener de la aplicación del curso de capacitación. Por ejemplo:

Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

Modulo 1. Instalar al huésped en la habitación asignada

Análisis de contenido a través del mapa conceptual



Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

Modulo 1. Instalar al huésped en la habitación asignada

Se sugiere que la desagregación sea hasta tres niveles, pero puede ser hasta cinco dependiendo de la profundidad y complejidad del contenido.

Resultado del aprendizaje	
La transportación del equipaje y la demostración de las instalaciones de la habitación.	Se toman las evidencias de la Norma Técnica de Competencia Laboral.

Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

Con la información recopilada hasta este momento, ya se puede elaborar el programa de capacitación, empleando el siguiente formato. Puede usarse cualquier otro mientras tenga los elementos hasta ahora descritos.

Programa del Curso de Capacitación "Servicio al Cliente"		
Módulo1: Instalar al huésped en la habitación asignada		
Objetivo del módulo: Instalar al huésped en la habitación y proporcionarle servicios adicionales a través de una excelente atención al mismo.		
Contenido	Resultados de Aprendizaje	Criterios de Evaluación

Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

Posteriormente se debe elaborar la carta descriptiva que contiene el número de objetivo del módulo, los resultados de aprendizaje que se pretenden alcanzar con los contenidos, las estrategias de aprendizaje y enseñanzas sugeridas, los materiales didácticos requeridos y la duración por cada tema, es así que tenemos el siguiente ejemplo:

Objetivo del módulo: Instalar al huésped en la habitación y proporcionarle servicios adicionales a través de una excelente atención al mismo.					
Objetivo del Módulo	Resultado de aprendizaje	Contenidos	Estrategias de aprendizaje y enseñanza	Material didáctico	Duración
1	La transportación del equipaje. La demostración de las instalaciones de la habitación.	Equipo de trabajo. Transportación de equipaje. Tipos de Instalaciones. Tipos de servicios. Atención al Cliente.	El instructor demostrará el equipo de trabajo. El participante realizará una actividad en la que utiliza el equipo mostrado.	Diablo Gondola Maletas Paquetes	2 horas

Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

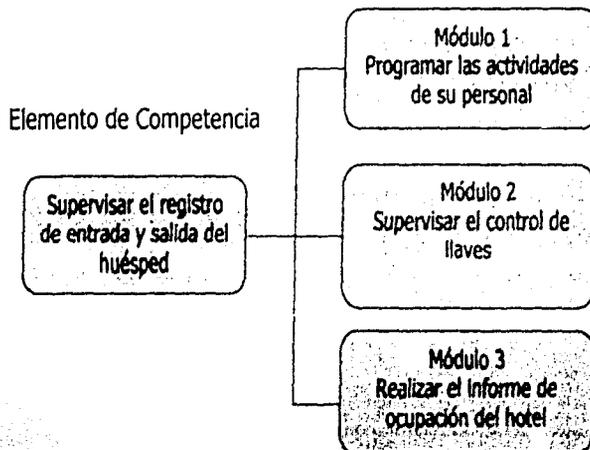
El siguiente paso es establecer los criterios de evaluación, que se toman a partir de los criterios de desempeño de la calificación.

Resultados de aprendizaje	Criterios de Evaluación
La transportación del equipaje. La demostración de las instalaciones de la habitación.	Observación directa del desempeño de: La transportación del equipaje en dos ocasiones. La demostración de las instalaciones de la habitación en dos ocasiones.

Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

Desarrollo del programa con la opción B.

En esta situación los módulos se establecen a través de la revisión de los criterios de desempeño, los conocimientos básicos y el campo de aplicación descritos en la norma, agrupandolos lógicamente. Por ejemplo:

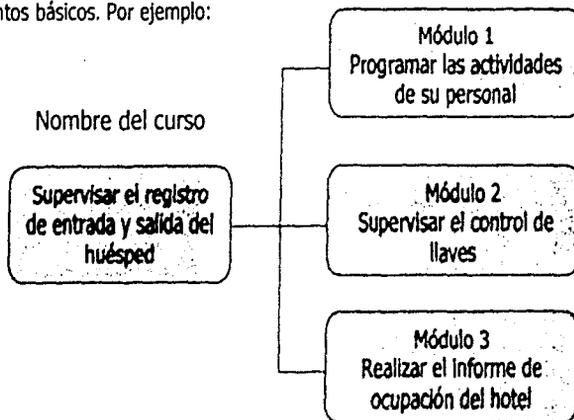


Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

En seguida se establece el objetivo general del curso a partir del elemento de competencia, de los criterios de desempeño y de los conocimientos básicos. La redacción es la misma que en la opción A.

Objetivo General: Supervisar el registro de entrada y salida del huésped, de acuerdo a la programación de actividades y al pronóstico de ocupación.

El mapa curricular se hace a partir del elemento de competencia, de los criterios de desempeño y de los conocimientos básicos. Por ejemplo:





Módulo 3: Establecer el contenido detallado del programa de capacitación

Los objetivos particulares, el análisis de contenido, los resultados de aprendizaje, la carta descriptiva y el establecimiento de los criterios de evaluación se llevan a cabo de la misma forma que en el proceso de la opción A.

Módulo 4: Establecer los métodos de presentación

Los métodos de presentación pueden ser los siguientes:

FUERA DEL PUESTO	EN EL PUESTO
Aprendizaje abierto o a distancia	Instrucción personalizada
Prueba de habilidades	Asignación de libros de trabajo
Prueba escrita	Asesoría
Taller	Imitación
Discusión	Actividad y proyecto
Seminario	Informe escrito
Círculo de calidad	Aprendizaje por acciones
Conferencia	Aprendizaje por descubrimiento
Programas de participación	Capacitación con base en
Desarrollo en el exterior	competencias

D. Evaluación de la Competencia Laboral.

En esta etapa de la propuesta procedimos a dar la información que debe conocer "Hoteles Villa Bejar" por ser aspirantes a certificarse, les dimos a conocer los procesos de certificación y evaluación de la competencia laboral, y el programa es el siguiente.

Proceso de Certificación y Evaluación de Competencia Laboral

Objetivo General:

Informar a los Altos Mandos y al Gerente de Capacitación de "Hoteles Villa Bejar" sobre el proceso que debe seguirse para la certificación de la competencia laboral de su personal.

Elaboró
Ana Krysteel Beltrán Martínez
Nely Laura Escandón Mejía
Petra López Reyes

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

CONTENIDO

MODULOS

- 1 Certificación de Competencia Laboral
- 2 Evaluación de Competencia Laboral

Módulo 1: Certificación de Competencia Laboral

La certificación de competencia laboral es el reconocimiento formal de las capacidades, aptitudes, habilidades, destrezas y potencialidades que una persona aplica en una determinada función productiva.

La certificación de competencia laboral es reconocida por un Organismo Certificador (OC) con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL).

Las características de la certificación son:

- + Es voluntaria
- + La realizan instituciones especializadas
- + Es reconocida a nivel nacional y tiene un formato único
- + Es imparcial
- + Es de libre acceso

Módulo 1: Certificación de Competencia Laboral

Los OC son instancias de tercera parte acreditados por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) para reconocer la competencia laboral de conformidad con las NTCL.

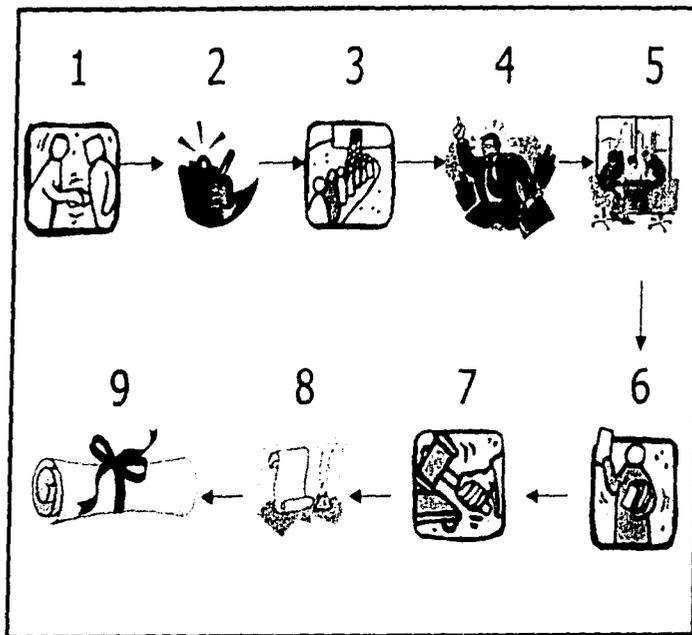
Los OC tienen autonomía para acreditar a los Centros de Evaluación (CE) y Evaluadores Independientes (EI), personas morales y físicas respectivamente que realizan en nombre del OC las actividades de evaluación con base en las NTCL.

Módulo 1: Certificación de Competencia Laboral

El certificado de competencia laboral es el documento formal que expresa el reconocimiento de los conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas y potencialidades que poseen las personas para desempeñar exitosamente una función productiva, no importando si lo aprendió en la escuela, en la práctica o de manera autodidacta.

El proceso de certificación es el siguiente:

Módulo 1: Certificación de Competencia Laboral



Módulo 1: Certificación de Competencia Laboral

1. El proceso inicia con la presentación del candidato al Organismo Certificador para llenar su solicitud de certificación y el registro correspondiente.
2. Al candidato a certificar se le aplica un instrumento diagnóstico para determinar:
El estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse.
Las probabilidades de éxito del candidato para obtener su certificación.
3. Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación en un Centro de Evaluación acreditado; si el prediagnóstico no fue satisfactorio, la persona es motivada a iniciar un proceso de formación para reafirmar sus competencias en las áreas que todavía no domina.

Módulo 1: Certificación de Competencia Laboral

4. El OC asigna un evaluador, quien elabora con el candidato el plan de evaluación en el que se establece la fecha, hora y la estrategia de evaluación.

5. Luego se procede a ejecutar el plan de evaluación, aplicando los instrumentos para el acopio de las evidencias en la competencia evaluada con base en la NTCL.

6. El interesado puede presentar para su evaluación, los registros de evidencias en forma de "portafolio de evidencias" que a lo largo de su experiencia laboral ha acumulado. Así el evaluador tiene una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias para poderlas comparar con los estándares de la NTCL.

Módulo 1: Certificación de Competencia Laboral

7. Con base en la comparación de las evidencias con los requerimientos de la NTCL el evaluador está en posibilidad de emitir su juicio: "competente" o "todavía no competente". El evaluador elabora un reporte para la verificación interna que describe el proceso que se siguió y los resultados obtenidos. Cuando todavía no es competente, se anotan las unidades o elementos en los cuales el trabajador no demostró su competencia. Esta etapa finaliza brindándole orientación al candidato sobre la formación que requiere para reforzar sus competencias o bien para certificarse en otras calificaciones.

8. Posteriormente el OC indica si procede la certificación del candidato.

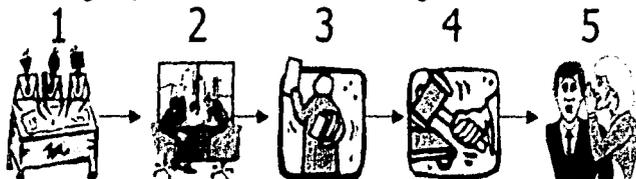
9. Si el dictamen es favorable, el OC solicita al CONOCER la emisión del certificado. Una vez recibido el certificado en el OC, éste lo envía al CE para su entrega.

Módulo 2: Evaluación de Competencia Laboral

La evaluación de competencia laboral es el proceso por el que se reúnen las suficientes evidencias de la competencia laboral de una persona (de acuerdo con los requisitos especificados en la unidades de competencia determinadas) y se emiten juicios sobre si es competente o todavía no lo es en la función correspondiente.

Los CE y los EI son los encargados de realizar las actividades de evaluación de competencia laboral.

El proceso que se sigue para la evaluación es el siguiente:



Módulo 2: Evaluación de Competencia Laboral

1. Determinar las técnicas e instrumentos de evaluación

Implica la selección y elaboración de las técnicas e instrumentos de evaluación con base en el análisis de las calificaciones o unidades de competencia laboral.

2. Determinar planes de evaluación

En esta etapa se explican las estrategias de evaluación que serán acordadas con el aspirante a certificarse.

Módulo 2: Evaluación de Competencia Laboral

3. Integrar portafolios de evidencias

En esta etapa se hace una recopilación de las evidencias que demuestran la competencia de un candidato.

4. Emitir juicios de competencia

Se refiere al resultado de la comparación de las evidencias recopiladas en el portafolio de evidencias, contra los criterios de desempeño, evidencias y campos de aplicación descritos en la NTCL.

El resultado es competente o todavía no competente.

Módulo 2: Evaluación de Competencia Laboral

5. Orientar a candidatos en relación con el resultado

Comprende las acciones derivadas del juicio de competencia emitido. Si resultado "todavía no competente", se le orienta sobre los cursos de capacitación que puede tomar para dominar la competencia; si resultado "competente", se le impulsa a certificarse en otras calificaciones.

Los Organismos Certificadores para las competencias de "Hoteles Villa Bejar" son:

CALMECAC Calidad Mexicana Certificada, A.C.
Área: Venta de Bienes y Servicios
Subárea: Alimentación y Hospedaje
Calificaciones: + Desarrollo y coordinación de la preparación de alimentos y bebidas (CTUR0006.01) + Preparación de alimentos (CTUR0007.01) + Preparación de bebidas (CTUR0008.01) + Coordinación y supervisión del servicio a comensales (CTUR0031.01) + Servicio a comensales (CTUR0032.01) + Apoyo del servicio a comensales (CTUR0033.01) + Coordinación del servicio a cuartos y áreas públicas (CTUR0051.01) + Servicio de atención al huésped (CTUR0052.02) + Coordinación del servicio de atención a huéspedes (CTUR0053.01)

Los Organismos Certificadores para las competencias de "Hoteles Villa Bejar" son:

CENEVAL Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C.
Área: Venta de Bienes y Servicios
Subárea: Alimentación y Hospedaje
Calificaciones: + Preparación de alimentos (CTUR0007.01) + Servicios a comensales (CTUR0032.01) + Servicio de atención al huésped (CTUR0052.01)

Los Organismos Certificadores para las competencias de "Hoteles Villa Bejar" son:

CECOLAB Certificadora de Competencia Laboral en Alimentos y Bebidas, S.C.
Área: Venta de Bienes y Servicios
Subárea: Alimentación y Hospedaje
Calificaciones: + Preparación de alimentos (CTUR0007.01) + Servicio a comensales (CTUR0032.01) + Preparación de bebidas (CTUR0008.01)

Los Organismos Certificadores para las competencias de "Hoteles Villa Bejar" son:

IMNC Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.

Área: Venta de Bienes y Servicios

Subárea: Alimentación y Hospedaje

Calificaciones:

- + Coordinación de los servicios de alimentos y bebidas (CTUR0006.02)
- + Desarrollo y coordinación de la preparación de alimentos y bebidas (CTUR0006.01)
- + Preparación de alimentos (CTUR0007.01)
- + Preparación de bebidas (CTUR0008.01)
- + Coordinación y supervisión del servicio a comensales (CTUR0031.01)
- + Servicio a comensales (CTUR0032.01)
- + Apoyo del servicio a comensales (CTUR0033.01)
- + Coordinación del servicio a cuartos y áreas públicas (CTUR0051.01)
- + Servicio de atención al huésped (CTUR0052.01)
- + Coordinación del servicio de atención a huéspedes (CTUR0053.01)
- + Servicio de atención a cuartos y áreas públicas (CTUR0054.01)

Los Organismos Certificadores para las competencias de "Hoteles Villa Bejar" son:

IQS International Certification of Quality Systems, S.C.
Área: Venta de Bienes y Servicios
Subárea: Servicios de Turismo
Calificaciones: + Desarrollo y coordinación de recursos humanos en establecimientos turísticos (CTUR0130.01)

Red Interamericana de Comercio, S.A. de C.V. (RICSA)
Área: Venta de Bienes y Servicios
Subárea: Alimentación y Hospedaje
Calificaciones: + Coordinación del servicio a cuartos y áreas públicas (CTUR0051.01) + Servicio de atención al huésped (CTUR0052.01) + Coordinación del servicio de atención a huéspedes (CTUR0053.01) + Servicio de atención a cuartos y áreas públicas (CTUR0054.01)

CONCLUSIONES

Los constantes cambios tecnológicos y la apertura comercial del país exigen a las empresas contar con personal calificado; las competencias laborales desempeñan un rol importante e indispensable para lograr este objetivo.

El enfoque de competencias laborales pretende transformar los sistemas de capacitación y formación del personal de las organizaciones, con el fin de desarrollar recursos humanos con conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para el buen desempeño de sus funciones.

El uso de las competencias laborales contribuye al mejoramiento de la productividad y competitividad de las empresas, aumentando su capacidad de adaptación a las exigencias del mercado nacional e internacional y por otra parte fomenta el desarrollo personal y profesional de todos los individuos a través de la formación continua, que les permite desarrollar habilidades de liderazgo.

Para que las empresas dirijan todos sus esfuerzos a la implantación de una nueva cultura basada en competencias laborales, es necesario emprender un proceso de cambio en el que se reconozca al recurso humano como parte importante de la productividad, de tal modo que se le brinde la capacitación necesaria (capacitación basada en competencias).

Desafortunadamente el enfoque de competencias laborales no ha sido adoptado por todas las empresas; el caso de "Hoteles Villa Bejar" represento para nuestro equipo de investigación un reto, al tener que convencer a su Directora General sobre las bondades de este enfoque. Al conocer los beneficios que proporciona este enfoque, nos brindaron las facilidades para la aplicación de la metodología en la Gerencia de División Cuartos.

Cuando les presentamos el resultado del trabajo, el Gerente de Capacitación se sintió profundamente satisfecho ya que el uso de esta metodología mejorará significativamente el desempeño de la función de capacitación, debido a que los programas modulares son diseñados, elaborados e impartidos con base en las necesidades reales de cada persona que integra la fuerza laboral, contribuyendo así a la formación de recursos humanos de calidad que trabajen para alcanzar los objetivos de "Hoteles Villa Bejar".

A continuación presentamos algunos de los alcances y beneficios que proporcionara nuestra investigación para "Hoteles Villa Bejar".

- ✦ Gracias a la etapa de sensibilización, el personal directivo y operativo mostró interés por el tema, obteniendo así su colaboración para el desarrollo y óptimo resultado del proyecto. Esta etapa fue fundamental para el desarrollo de las actividades de esta metodología debido a que permitió conocer el enfoque de competencias laborales y los beneficios que conlleva su aplicación.
- ✦ Con el diseño de los "Análisis de Puestos" para la Gerencia de División Cuartos, se fomentará la creación y uso de los mismos en las demás áreas del hotel, propiciando con ello el desarrollo y manejo de instrumentos administrativos indispensables para la ejecución de actividades que permitan el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ✦ Al estructurar las funciones de la Gerencia de División Cuartos, se definen las competencias para cada una de las ocupaciones de la misma, terminando así con las formas tradicionales de definir funciones ya que este nuevo método tiene como característica primordial el no señalar las tareas que deben realizarse en la ocupación, sino por el contrario, se encuentran definidos los resultados a los cuales deberá llegar cada trabajador como consecuencia de la realización de sus actividades.

Asimismo, esta estructuración permitirá obtener un parámetro para la evaluación del desempeño de cada trabajador.

- ✦ La elaboración de un nuevo formato de evaluación denominado "Lista de Verificación" representa un instrumento valioso para el Gerente de Capacitación. Esta herramienta determina el desempeño real de cada persona al considerar lo que debe hacerse y cómo debe hacerse, permitiendo evaluar la competencia laboral así como diagnosticar necesidades de capacitación para la correcta elaboración de los programas modulares.
- ✦ Con los lineamientos definidos para la elaboración de programas modulares de capacitación, se podrán diseñar cursos flexibles y pertinentes a las necesidades de cada trabajador, dando oportunidad a que cada uno se capacite sólo en las áreas en las que no es competente, evitando así tiempo ocioso y gastos innecesarios.

Esta nueva técnica para elaborar programas modulares pretende sustituir a la tradicional en la cual todos los trabajadores sin excepción deben tomar "cursos completos" no importando si poseen conocimientos relacionados con los mismos.

La elaboración de programas modulares de capacitación debe basarse en las Normas Técnicas de Competencia Laboral o en las normas de las empresas y en un estudio minucioso del contenido y métodos de presentación, con el fin de formar individuos con capacidades acordes a las funciones a desempeñar.

⊕ Vale la pena resaltar que a través de la capacitación y evaluación con base en competencias, los trabajadores podrán lograr la certificación de aquellas competencias que se basan en las Normas Técnicas de Competencia Laboral; este reconocimiento resulta un beneficio para los trabajadores que no tuvieron la oportunidad de terminar sus estudios y que se formaron de una manera autodidacta pero que cuentan con la experiencia y los conocimientos suficientes para ser considerados competentes en sus áreas de trabajo.

Al existir trabajadores certificados, además de contribuir al aumento de la productividad, se elevará la autoestima de cada uno, la cual se verá reflejada en el desempeño de su trabajo y en el trato con sus compañeros y superiores.

Como mencionamos anteriormente, esta investigación se logro gracias al apoyo y colaboración del personal que labora en la Gerencia de División Cuartos del Hotel Villa Bejar Cuernavaca.

Como resultado de este trabajo, actualmente la Gerencia cuenta con una metodología para elaborar programas modulares de capacitación, además, de competencias para cada uno de sus 19 puestos obteniendo así la posibilidad de poder adaptar esta metodología en las demás áreas que comprende cada una de las filiales de "Hoteles Villa Bejar".

Esta metodología le permitirá a "Hoteles Villa Bejar" ser una compañía más competitiva y a sus empleados obtener la certificación que ofrece el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

GLOSARIO

Acreditación de Centros de Evaluación. Proceso por el que una persona física o una organización pública o privada es autorizada por un Organismo Certificador para llevar a cabo en su nombre las actividades de evaluación de la competencia laboral de las personas, con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Acreditación de Organismos Certificadores. Proceso por el que un organismo de tercera parte es autorizado por el CONOCER para llevar a cabo la certificación de la competencia laboral de las personas, actuando al marco de las reglas generales de certificación de competencia laboral.

Actitud. Disposición del alma y cuerpo para llevar a cabo alguna actividad.

Análisis Conductista. Método para identificar competencias, parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, describe lo que el individuo puede hacer y no forzosamente lo que hace. Toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores, empresarios o personal más apto o empresas de alto desempeño.

Análisis Constructivista. Método para identificar competencias, resalta la importancia de incluir en el análisis a las personas con menor nivel educativo, es decir, procura la participación activa del trabajador en los procesos de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta su experiencia.

Análisis Funcional. Método para identificar competencias, parte de un proceso de desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones que son realizables por una persona que se expresan en términos de competencia laboral en una Norma.

Aptitud. Capacidad biológica o aprendida que permite a una persona realizar actividades mentales o físicas.

Área de Competencia Laboral. Sector de actividades productivas delimitado por el conjunto de funciones que corresponden a un mismo tipo de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios similares.

Área Ocupacional. Conjunto de funciones laborales relacionadas.

Biblioteca modular. Conjunto de materiales de capacitación con base en competencias que permite contar con información sobre los diferentes programas que se imparten en la empresa.

Calificación. Capacidad de una persona para desempeñar tareas correspondientes a una actividad o a un puesto.

Capacitación basada en competencias laborales. Proceso de formación que permite el desarrollo de los conocimientos, habilidades y aptitudes de la persona para el desempeño de una función productiva específica.

Centros de Evaluación. Personas morales (centros de trabajo, instituciones de capacitación públicas o privadas) que demuestran contar con la capacidad técnica y condiciones adecuadas para evaluar la competencia laboral de las personas con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Certificación. Actividad que permite establecer la conformidad de una determinada empresa, producto o servicio con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.

Certificación de Competencia Laboral. Es el proceso encaminado al reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que poseen los trabajadores, estudiantes o desempleados, independientemente de la forma en que tales competencias hayan sido adquiridas.

Certificado de Competencia Laboral. Reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que tienen las personas para desempeñar eficientemente un trabajo.

Comité de Normalización. Es el encargado de elaborar las Normas Técnicas de Competencia Laboral; se integran por representantes de los empresarios, trabajadores y del sector educativo de una misma rama productiva o área de competencia que definen cómo y con qué calidad debe realizarse cada una de las actividades de una determinada función productiva.

Competencia Laboral. Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, valores y facultades adquiridos en la práctica, en la escuela o de manera autodidacta, que permiten al individuo ser idóneo para el desempeño satisfactorio de una función productiva en diferentes contextos y de acuerdo con los requerimientos de calidad, eficacia y eficiencia que demanda el mercado laboral establecidos en las normas técnicas de competencia laboral.

Competencias Básicas. Comprenden aquellos comportamientos elementales que deben ser mostrados por los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa.

Competencias Genéricas. Constituidas por aquellos comportamientos asociados a desempeños comunes a múltiples ocupaciones y ramas de actividad productiva.

Competencias Específicas. Competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para el desempeño de una función productiva. Son competencias que hacen alusión a un lenguaje específico y al uso de instrumentos o herramientas determinadas.

Competente. Persona que posee los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

CONOCER. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, es el organismo nacional no gubernamental con participación tripartita del Sector Social, Empresarial y Público, que impulsa la competencia laboral certificada.

Conocimiento. Conjunto de principios, teorías y datos asociados al desempeño laboral de la actividad de las que se trate.

Destreza. Habilidad de una persona para desarrollar eficazmente una actividad.

Desagregación. Separación de los componentes de una cosa. La desagregación de una actividad laboral consiste en la descomposición sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones que son realizables por una persona.

Evaluador Independiente. Persona física que demuestra contar con los conocimientos y medios necesarios para llevar a cabo la evaluación de la competencia laboral de las personas con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Función productiva. Conjunto de actividades que se ejecutan para la elaboración de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio

Habilidad. Capacidad y disposición para llevar a cabo eficazmente una actividad.

Norma de Competencia. Patrón o estándar que describe los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes necesarios para el correcto desempeño de funciones productivas en diferentes contextos de trabajo.

Norma Técnica de Competencia Laboral. Documento elaborado por un Comité de Normalización de Competencia Laboral en consulta con el sector productivo correspondiente, aprobado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) y sancionado por los Secretarios de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STPS), que describe el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que se aplican a una función laboral y establece los lineamientos de calidad esperados.

Normalización de Competencia Laboral. Proceso encaminado a la elaboración de normas de aplicación general y de reconocimiento a nivel nacional que constituyan el referente para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada.

Ocupación. Área de competencia laboral que es relevante en el desempeño de diversos puestos de trabajo en diferentes empresas, diferentes sitios, inclusive en diferentes industrias.

Organismos Certificadores. Instituciones, asociaciones y organismos acreditados por el CONOCER para llevar a cabo la certificación de competencia laboral de las personas con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Planificación Estratégica Sectorial. Pronóstico de las necesidades de mano de obra para cada uno de los sectores de las actividades económicas.

PMETyC. Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, tiene como propósito impulsar un proceso de cambio capaz de considerar a la formación del factor humano como el factor primordial para incrementar la productividad y competitividad de las empresas mexicanas y del perfeccionamiento personal y profesional de los trabajadores en el marco de la competencia laboral.

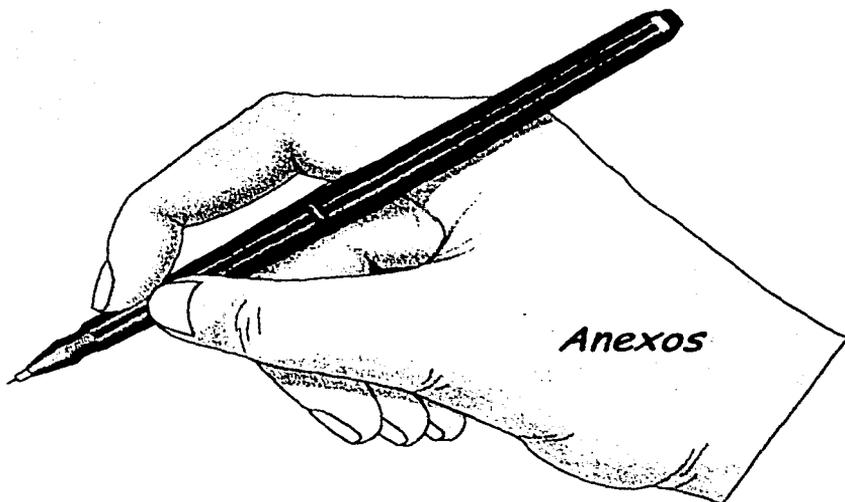
Puesto de trabajo. Unidad específica e impersonal de trabajo.

Sistema. Conjunto de elementos interrelacionados entre sí que poseen características similares y persiguen un objetivo en común.

Transferibilidad. Propiedad de las capacidades y de los conocimientos que permiten a una persona la posibilidad de aplicarlos a ocupaciones o entornos diferentes.

Turismo. Consiste en el desplazamiento que realiza una persona o conjunto de personas de manera temporal a un lugar determinado distinto de su lugar de residencia en busca de recreación, descanso, salud o de nueva cultura, sin perseguir ningún tipo de actividades lucrativas.

Verificación. Comprobación del cumplimiento de las normas.



**Gráfica de Gantt "Competencias Laborales:
Metodología para la elaboración de programas modulares de capacitación"**

Nº	Tiempo (en días) Actividades	FECHAS				MARZO				ABRIL				
		INICIO		TERMINO		1	2	3	4	5	6	7	8	
		D	M	D	M									
1	Entrevistas Previas	18	03	20	03	E	■							
						R	■							
2	Sesiones de Sensibilización sobre la propuesta	21	03	27	03	E		■						
						R		■						
3	Identificación de Competencias	28	03	15	04	E			■					
						R			■					
4	Diseño de la Metodología para la elaboración de Programas Modulares	16	04	24	04	E					■			
						R					■			
5	Sesiones de Información sobre la Metodología	25	04	29	04	E						■		
						R						■		

D=Día **E=Estimado**
M=Mes **R=Real**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- 1. Nombre del Puesto:** Jefe de Recepción
- 2. Departamento al que pertenece:** Gerencia de División Cuartos/Recepción
- 3. Puesto a quien reporta:** Gerente de Operaciones
- 4. Puesto a que reporta:**

- + Recepcionista
- + Encargado de Teléfonos
- + Telefonista
- + Capitán de Bell Boys
- + Bell Boy
- + Valet Parking

- 5. Puesto (s) con quien mantiene relaciones internas**

De manera cotidiana

- + Recepcionista
- + Ama de Llaves
- + Supervisor de Cuartos
- + Jefe de Mayordomos
- + Mayordomo
- + Valet Parking
- + Encargado de Teléfonos
- + Telefonista
- + Capitán de Bell Boys
- + Bell Boy

De manera eventual

- + Supervisor de Áreas Públicas
- + Supervisor de Lavandería
- + Auxiliar de Lavandería
- + Auxiliar de Áreas Públicas
- + Encargado de Ropería
- + Tapicero
- + Camarista
- + Lavacoches

- 6. Relaciones externas**

- + Clientes

- 7. Ubicación física:** Entrada Principal, Área de Recepción

- 8. Horario:** De 7:00-21:00

- 9. Fecha del análisis:** Abril 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El objetivo del puesto de Jefe de Recepción consiste en supervisar y verificar las actividades que se realizan durante la reservación, registro de entrada y salida del huésped, así como durante su estancia.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Controlar las reservaciones

La persona es competente cuando:

- a) Los reportes de reservaciones están de acuerdo con la ocupación esperada.
- b) Las comisiones de agencias minoristas están de acuerdo con los cuartos-noche vendidos a través de ellas.
- c) El archivo de tarifas actualizado está de acuerdo con la temporada.
- d) El pronóstico de ocupación del día corresponde con las estadísticas de recepción y reservaciones y está en las áreas involucradas.
- e) El reporte de ocupación está de acuerdo al número de habitaciones vendidas.

Supervisar el registro de entrada y salida del huésped

La persona es competente cuando:

- a) El programa de actividades del personal a su cargo cubre las funciones señaladas en el establecimiento.
- b) Las actividades del personal a su cargo corresponden con el programa establecido.
- c) Las situaciones especiales autorizadas están de acuerdo con la disponibilidad del establecimiento.
- d) El informe de ocupación del establecimiento entregado está en los departamentos involucrados.
- e) El control de llaves supervisado corresponde con el número y formatos de servicios proporcionados.
- f) Los cambios de habitación están de acuerdo con las políticas del establecimiento.
- g) La verificación del registro de salida del huésped se realiza de acuerdo al procedimiento señalado en el establecimiento.
- h) La recapitulación nocturna proporciona información relacionada con el número de cuartos vendidos durante el día.
- i) El reporte de descuentos y cortesías contiene la descripción de las situaciones.
- j) La asignación de habitaciones está de acuerdo con el reporte de ocupación.
- k) La notificación de la llegada de los clientes VIP'S (clientes muy importantes) es dirigida a las diferentes áreas involucradas.

Supervisar la estancia del huésped

La persona es competente cuando:

- a) La atención al cliente se hace resolviendo su inconformidad o reportándola al área involucrada de acuerdo con los servicios contratados.

- b) La coordinación de la estancia del grupo la realiza de acuerdo con las condiciones pactadas en la reservación.
- c) La canalización de las quejas es dirigida a las áreas involucradas.

Coordinar al personal a su cargo

La persona es competente cuando:

- a) La presentación del personal a su cargo está de acuerdo a los lineamientos del establecimiento.
- b) La lista de asistencia de su personal contiene los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.
- c) La elaboración de la nómina del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.
- d) La supervisión del personal a su cargo está de acuerdo con los lineamientos del establecimiento.
- e) El reporte de evaluación del desempeño del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.

Otras competencias

La persona es competente cuando:

- a) La limpieza del área de trabajo cumple con el estándar señalado en el establecimiento.
- b) La requisición de papelería y materiales para el funcionamiento del personal está de acuerdo con el tamaño, equipamiento y materiales del área de trabajo y con la frecuencia de uso.

IV. ACCESORIOS DEL PUESTO

1. Equipo y/o herramienta de trabajo

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| + Computadora | + Teléfono |
| + Verificador | + Lápices, plumas, clips |
| + Máquina codificadora | + Rack de habitaciones |
| + Casillero para llaves | + Impresora |
| + Mostrador | + Conmutador |
| + Máquina de tarjetas de crédito | |

2. Información recibida en el puesto

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| + Ordenes de servicio | + Lista de tarifas |
| + Reporte de caja | + Recibos de cargos |
| + Cancelación de reservaciones | + Estado de cuenta de clientes |
| + Facturas | |

+ Reporte de segmentación del mercado

+ Reporte de origen geográfico

3. Información emitida por el puesto

+ Reportes de ocupación
+ Recapitulación nocturna
+ Facturas
+ Bauchers
+ Reporte de reservaciones
+ Reporte de comisiones
+ Reporte de cambios de habitación

+ Reporte de descuentos y cortesías
+ Lista de asistencia
+ Nómina
+ Reporte de evaluación del desempeño

V. ESPECIFICACION O REQUERIMIENTOS

Escolaridad

1. Conocimientos teóricos indispensables para desempeñar el puesto

Licenciatura en Turismo

2. Idioma

Inglés 100%

3. Experiencia previa requerida para la ejecución del puesto

1 año en puesto similar

Criterio

1. El puesto requiere seguir una rutina de trabajo ya establecida y dar solución a los problemas que se presenten en su área de trabajo.
2. Requiere organizar diariamente y en forma distinta sus actividades de trabajo.
3. Debe organizar y coordinar diariamente el trabajo de recepcionistas, encargado de teléfonos, telefonistas, capitán de bell boys, bell boys, valets parking.
4. El puesto requiere de la toma constante de decisiones rutinarias e importantes para el área.
Toma decisiones por sí mismo y consulta sólo para resolver problemas difíciles o fuera de su alcance.

Iniciativa

Requiere de iniciativa para resolver posibles problemas que se presenten en la realización de sus funciones y para aportar ideas que puedan mejorar el funcionamiento de su departamento.

Habilidad

Para la ejecución de sus funciones requiere de:

- + Conocimiento del equipo
- + Conocimiento de herramienta
- + Conocimiento de operaciones
- + Conocimiento de métodos
- + Aptitud analítica
- + Capacidad de persuasión
- + Ingenio
- + Creatividad
- + Destreza manual

Esfuerzo

1. El esfuerzo mental que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
2. El esfuerzo visual que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
3. El esfuerzo auditivo que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
4. La intensidad del esfuerzo físico es mínimo ya que el trabajo no exige la utilización de fuerza.

VI. RESPONSABILIDAD

1. En bienes

Es responsable de su equipo de trabajo y de los bienes depositados de los huéspedes.

2. En valores

Es responsable del producto de las ventas diarias.

3. En supervisión

Verifica el trabajo de:

- + 4 Recepcionistas
- + Encargado de Teléfonos
- + 2 Telefonistas
- + Capitán de Bell Boys
- + 5 Bell Boys
- + 8 Valets Parking

Elaboró

Beltrán Martínez Ana Krysteel
Escandón Mejía Nely Laura
López Reyes Petra

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

4. En datos confidenciales

Tiene acceso a:

- + Métodos y procesos de trabajo
- + Pronósticos de ventas
- + Políticas generales
- + Ingresos
- + Tarifas
- + Clientes

5. En contacto con el público

Establece contacto con el público de manera personal, telefónica o por correspondencia.

6. Sobre métodos de su trabajo

Los resultados de su trabajo afectan a:

- + Personas de su nivel
- + Clientes
- + El desarrollo de su departamento
- + El trabajo de su unidad
- + La dirección

VII. CONDICIONES DE TRABAJO**1. Ambiente**

Aspecto	Nivel			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación				x
Ventilación				x
Limpieza				x

2. Factores ambientales a los que está expuesto

- + Olores
- + Corrientes de aire
- + Frío
- + Calor
- + Ruido
- + Cambios bruscos de temperatura
- + Espacios reducidos

3. El trabajo se desarrolla en:

Lugar	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Interior	x			

4. Posición que mantiene al realizar el trabajo

Posición	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Parado	x			
Agachado				x

5. Accidentes a los que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Caidas				x
Golpes				x
Raspaduras				x
Cortaduras				x

6. Enfermedades a las que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Enfermedad	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Tensión nerviosa			x	
Enfermedades de la vista				x
Enfermedades del aparato respiratorio				x

VIII. PERFIL DEL PUESTO

- Conocimientos mínimos para el puesto**
Conocimientos generales sobre hotelería y turismo
- Experiencia necesaria**
1 año mínimo de experiencia
- Estado civil**
Indistinto
- Sexo**
Indistinto

5. Edad

20 a 30 años

6. Idioma

100% ingles

7. Escolaridad mínima

Licenciatura en Turismo

8. Documentos requeridos

- + Acta de nacimiento (original y dos copias).
- + Comprobante de domicilio (copia).
- + Identificación oficial (copia).
- + Hoja rosa del IMSS.
- + Comprobante de estudios (original y copia).
- + Cartilla en caso de hombres (copia).
- + Tres cartas de recomendación (originales).
- + CURP (copia).
- + Carta de antecedentes no penales (original).
- + Tres fotografías recientes.

9. Lugar de residencia

Morelos

10. Disponibilidad de traslado

Necesaria

11. Horario que cubre el puesto

De 7:00-21:00

12. Tipo de contrato

Por tiempo indeterminado

13. Requisitos físicos

- + Buena presentación

14. Características personales

- + Amable y cortés
- + Honesto
- + Ordenado
- + Responsable

15. Habilidades requeridas

- + Facilidad de palabra
- + Capacidad de análisis
- + Don de mando

Elaboró

Beltrán Martínez Ana Krysteel
Escandón Mejía Nely Laura
Lopez Reyes Petra

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. **Nombre del Puesto:** Recepcionista
2. **Departamento al que pertenece:** Gerencia de División Cuartos/Recepción
3. **Puesto a quien reporta:** Jefe de Recepción
4. **Puesto a que reporta:** Ninguno
5. **Puesto (s) con quien mantiene relaciones internas**

De manera cotidiana

- + Auxiliar de Áreas Públicas
- + Ama de Llaves
- + Supervisor de Cuartos
- + Jefe de Mayordomos
- + Mayordomo
- + Valet Parking
- + Camarista
- + Jefe de Recepción
- + Encargado de Teléfonos
- + Telefonista
- + Capitán de Bell Boys
- + Bell Boy

De manera eventual

- + Supervisor de Áreas Públicas
- + Supervisor de Lavandería
- + Auxiliar de Lavandería
- + Encargado de Ropería
- + Tapicero
- + Lavacoches

6. Relaciones externas

- + Clientes
- + Agencias de viajes
- + Restaurantes
- + Bancos

7. **Ubicación física:** Entrada Principal, Área de Recepción

8. **Horario:** De 7:00-15:00, 15:00-23:00, 22:00-6:00

9. **Fecha del análisis:** Abril 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El objetivo del puesto de Recepcionista consiste en atender al cliente desde que efectúa su reservación, registro de entrada, durante su estancia y salida, así como el cobro de los servicios recibidos en el hotel.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Registrar la entrada del huésped

La persona es competente cuando:

- a) El reporte del estado de las habitaciones actualizado está de acuerdo con el reporte de ama de llaves.
- b) Las habitaciones programadas para su ocupación están de acuerdo con el reporte de reservaciones.
- c) El preregistro de grupos está de acuerdo con las condiciones pactadas en su reservación.
- d) El bloqueo de las habitaciones está de acuerdo con las reservaciones garantizadas.
- e) El registro de entrada del huésped corresponde con las condiciones de hospedaje pactadas con el huésped.
- f) El registro de pago es realizado de acuerdo a la forma como lo definió el huésped.
- g) La comunicación del monto de la garantía de pago del huésped es realizada a las áreas de servicio al huésped.
- h) La comunicación sobre la infraestructura del hotel es realizada al huésped.

Controlar el efectivo y valores

La persona es competente cuando:

- a) El fondo fijo de caja disponible está de acuerdo a los lineamientos del establecimiento.
- b) El reporte de caja al cierre del turno está de acuerdo con los ingresos recibidos, servicios prestados y comprobantes de gastos.
- c) El registro del pago está de acuerdo con el tipo de servicio proporcionado.
- d) El cambio de divisas realizado está de acuerdo a la moneda extranjera recibida y al tipo de cambio autorizado.
- e) La cuenta actualizada está de acuerdo con el costo de sus consumos y servicios.

Atender la estancia y salida del huésped

La persona es competente cuando:

- a) La canalización de las quejas y desperfectos de las habitaciones está en el área que corresponda.
- b) La notificación de que la garantía de pago está por llegar a su límite se realiza al huésped.
- c) La entrega de cuenta del cliente la realiza antes de su liquidación.

- d) El registro de salida del huésped se realiza de acuerdo al procedimiento señalado en el establecimiento.
- e) La factura elaborada contiene los datos proporcionados por el huésped y el monto de su cuenta.
- f) La atención a las quejas del cliente se realiza de acuerdo a los servicios con que dispone el establecimiento y a los servicios contratados.

Realizar las reservaciones

La persona es competente cuando:

- a) La información proporcionada al cliente sobre tarifas y servicios del establecimiento está de acuerdo con su solicitud.
- b) Las cotizaciones elaboradas están de acuerdo con los requerimientos del cliente, las tarifas y promociones con que cuenta el establecimiento.
- c) La comunicación de las políticas para reservar las realiza al cliente.
- d) El bloqueo de espacios registrado en el reporte de reservaciones está de acuerdo con las condiciones pactadas con el cliente.
- e) El pronóstico de ocupación entregado a las áreas involucradas está de acuerdo con las reservaciones recibidas.

Elaborar reportes de reservaciones

La persona es competente cuando:

- a) El reporte de segmentación del mercado está de acuerdo con la venta de servicios realizados.
- b) El reporte de origen geográfico está de acuerdo con la procedencia del huésped.
- c) El reporte de ocupación diario corresponde con el número de huéspedes en el hotel.

IV. ACCESORIOS DEL PUESTO

1. Equipo y/o herramienta de trabajo

- + Computadora
- + Casillero para llaves
- + Mostrador
- + Máquina de escribir
- + Engrapadora
- + Calculadora
- + Máquina de tarjetas de crédito
- + Teléfono
- + Lápices, plumas, clips
- + Impresora

2. Información recibida en el puesto

- + Memorandums
- + Orden de servicio de banquete
- + Instructivo de grupos
- + Reporte de ocupación
- + Facturas
- + Bauchers
- + Reporte de reservaciones
- + Reporte de cambios de habitación

3. Información emitida por el puesto

- + Memorandums
- + Reporte de estado de habitaciones
- + Reporte de segmentación del mercado
- + Reporte de origen geográfico
- + Reporte de ocupación
- + Cancelacion de reservaciones
- + Registro de entrada
- + Registro de salida
- + Registro de pago
- + Reporte de caja
- + Estado de cuenta de clientes
- + Facturas

V. ESPECIFICACIÓN O REQUERIMIENTOS

Escolaridad

1. Conocimientos teóricos indispensables para desempeñar el puesto

Preparatoria o equivalente completa

2. Idioma

Inglés 80%

3. Experiencia previa requerida para la ejecución del puesto

1 año en puesto similar

Criterio

1. Para la realización de sus funciones se exige sólo interpretar y aplicar las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo.
2. Debe organizar diariamente su trabajo.
3. No requiere organizar el trabajo de otras personas ya que no cuenta con personal a su cargo.
4. El puesto requiere de la toma frecuente de decisiones rutinarias. Consulta a sus superiores solamente en casos difíciles.

Iniciativa

Requiere de iniciativa para resolver posibles problemas que se presenten en la realización de sus funciones y para sugerir mejoras en el desarrollo de las actividades.

Habilidad

Para la ejecución de sus funciones requiere de:

- + Conocimiento del equipo
- + Conocimiento de herramienta
- + Conocimiento de operaciones
- + Conocimiento de métodos
- + Aptitud analítica
- + Capacidad de persuasión
- + Ingenio
- + Creatividad
- + Destreza manual

Esfuerzo

1. El esfuerzo mental que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
2. El esfuerzo visual que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
3. El esfuerzo auditivo que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
4. La intensidad del esfuerzo físico es mínimo ya que el trabajo no exige la utilización de fuerza.

VI. RESPONSABILIDAD

1. En bienes

- + De su equipo de trabajo
- + De bienes depositados por el huésped
- + De las llaves de la habitaciones

2. En valores

Es responsable del fondo de caja.

3. En supervisión

No tiene personal bajo su mando.

4. En datos confidenciales

Tiene acceso a pronósticos de venta.

5. En contacto con el público

Establece contacto con el público de manera personal o por teléfono.

6. Sobre métodos de su trabajo

Los resultados de su trabajo afectan a:

- + Personas de su nivel
- + Clientes
- + El desarrollo de su departamento
- + El trabajo de su unidad
- + Al hotel en general

VII. CONDICIONES DE TRABAJO**1. Ambiente**

Aspecto	Nivel			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación				x
Ventilación				x
Limpieza				x

2. Factores ambientales a los que está expuesto

- + Olores
- + Corrientes de aire
- + Frío
- + Calor
- + Ruido
- + Cambios bruscos de temperatura
- + Espacios reducidos

3. El trabajo se desarrolla en:

Lugar	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Interior	x			

4. Posición que mantiene al realizar el trabajo

Posición	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Parado	x			
Agachado				x

5. Accidentes a los que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Accidental	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Caidas				x
Golpes				x
Raspaduras				x
Cortaduras				x

6. Enfermedades a las que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Enfermedad	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Tensión nerviosa			x	
Enfermedades de la vista				x
Enfermedades del aparato respiratorio				x

VIII. PERFIL DEL PUESTO**1. Conocimientos mínimos para el puesto**

Conocimientos generales sobre hotelería y turismo

2. Experiencia necesaria

1 año mínimo de experiencia

3. Estado civil

Soltera

4. Sexo

Femenino

5. Edad

20 años

6. Idioma

80% ingles

7. Escolaridad mínima

Preparatoria o equivalente completa

8. Documentos requeridos

- + Acta de nacimiento (original y dos copias).
- + Comprobante de domicilio (copia).
- + Identificación oficial (copia).
- + Hoja rosa del IMSS.
- + Comprobante de estudios (original y copia).
- + Tres cartas de recomendación (originales).
- + CURP (copia).
- + Carta de antecedentes no penales (original).
- + Tres fotografías recientes.

9. Lugar de residencia

Morelos

10. Disponibilidad de traslado

Necesaria

11. Horario que cubre el puesto

De 7:00-15:00, 15:00-23:00, 22:00-6:00

12. Tipo de contrato

Por tiempo indeterminado

13. Requisitos físicos

- + Buena presentación
- + Estatura alta
- + Agradable a la vista

14. Características personales

- + Amable y cortés
- + Ordenada
- + Responsable
- + Puntual
- + Discreta
- + Honesta
- + Trato fino

15. Habilidades requeridas

- + Facilidad de palabra
- + Destreza
- + Buena memoria

Elaboró

Beltrán Martínez Ana Krysteel
Escandon Mejía Nely Laura
López Reyes Petra

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- 1. Nombre del Puesto:** Encargado de Teléfonos
- 2. Departamento al que pertenece:** Gerencia de División Cuartos/Recepción
- 3. Puesto a quien reporta:** Jefe de Recepción
- 4. Puesto a que reporta:** Telefonista
- 5. Puesto (s) con quien mantiene relaciones internas**

De manera cotidiana

- + Jefe de Recepción
- + Ama de Llaves
- + Supervisor de Cuartos
- + Supervisor de Áreas Públicas
- + Jefe de Mayordomos
- + Mayordomo
- + Receptionista
- + Telefonista
- + Capitán de Bell Boys
- + Bell Boy

De manera eventual

- + Supervisor de Lavandería
- + Auxiliar de Lavandería
- + Auxiliar de Áreas Públicas
- + Encargado de Ropería
- + Tapicero
- + Camarista
- + Valet Parking
- + Lavacoches

6. Relaciones externas

- + Clientes
- + Técnicos de aparatos telefónicos
- + Personal de mantenimiento a equipo telefónico

7. Ubicación física: Entrada Principal, Área de Recepción

8. Horario: De 7:00-15:00, 9:00-18:00, 15:00-23:00

9. Fecha del análisis: Abril 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El objetivo principal del puesto de Encargado de Teléfonos consiste en supervisar la instalación del huésped en su habitación y la prestación del servicio de telefonía cuando el huésped lo solicite.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Supervisar el servicio de telefonía

La persona es competente cuando:

- a) La información de los servicios con que cuenta el hotel corresponde con la información actualizada proporcionada por cada una de las áreas del establecimiento.
- b) Las condiciones de funcionamiento de las líneas y aparatos telefónicos verificados permiten proporcionar el servicio telefónico.
- c) El servicio de despertar al huésped se realiza de acuerdo con su solicitud.
- d) El seguimiento de la solución de quejas del huésped se realiza de acuerdo con lo anotado en la bitácora, al área que corresponda y con los servicios adquiridos.
- e) La revisión del reporte de llamadas está de acuerdo con el formato establecido.
- f) La programación de las actividades de mantenimiento corresponde con el tipo de fallas y el tipo de equipo.
- g) La supervisión de las llamadas a administrativos está de acuerdo con las políticas del hotel.

Supervisar los servicios complementarios al cliente

La persona es competente cuando:

- a) La atención de las solicitudes del huésped se realiza de acuerdo con el área involucrada y con los servicios contratados.
- b) La información a proporcionar al cliente está actualizada para los diferentes eventos y servicios.
- c) El reporte de servicios diario corresponde con los servicios proporcionados.
- d) El seguimiento a la solución de quejas de los clientes se efectúa de acuerdo con el área que corresponda y a los servicios complementarios.
- e) Los paquetes y mensajería supervisados contienen información requerida para llegar a su destino y de acuerdo con la petición del cliente.

Supervisar el personal a su cargo

La persona es competente cuando:

- a) La programación de las actividades de trabajo corresponde con el personal con el que cuenta y las funciones a desempeñar.
- b) El reporte de evaluación del desempeño del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.

- c) La inducción del personal de nuevo ingreso la realiza de acuerdo a las funciones que se van a desempeñar, las políticas, la misión y visión del establecimiento.
- d) La lista de asistencia de su personal contiene los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.
- e) La elaboración de la nómina del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.

IV. ACCESORIOS DEL PUESTO

1. Equipo y/o herramienta de trabajo

- + Computadora
- + Casillero para llaves
- + Mostrador
- + Teléfono
- + Lápices, plumas, clips
- + Base de radio
- + Fax
- + Impresora
- + Tarjetas de red telefónicas
- + Equipo de sonido con codificador
- + Conmutador

2. Información recibida en el puesto

- + Memorandums
- + Orden de servicio de banquete
- + Instructivo de grupos
- + Reporte de llamadas
- + Reporte de fallas

3. Información emitida por el puesto

- + Reporte de larga distancia semanal
- + Reporte de nuevas extensiones
- + Reporte de servicios
- + Reporte de evaluación del desempeño
- + Lista de asistencia
- + Nómina

V. ESPECIFICACIÓN O REQUERIMIENTOS

Escolaridad

1. Conocimientos teóricos indispensables para desempeñar el puesto

Preparatoria o carrera técnica en turismo

2. Idioma

Inglés 100%

3. Experiencia previa requerida para la ejecución del puesto

1 año en puesto similar

Criterio

1. El puesto requiere seguir las indicaciones de su jefe inmediato y dar solución a los problemas que se presenten en su área de trabajo.
2. Requiere organizar diariamente y en forma distinta sus actividades de trabajo.
3. Debe organizar y coordinar diariamente el trabajo de las telefonistas.
4. Su trabajo requiere de la toma de decisiones rutinarias para su área. Para tomar decisiones difíciles consulta a sus superiores.

Iniciativa

Requiere de iniciativa para resolver posibles problemas que se presenten en la realización de sus funciones.

Habilidad

Para la ejecución de sus funciones requiere de:

- + Conocimiento del equipo
- + Conocimiento de herramienta
- + Conocimiento de operaciones
- + Conocimiento de métodos
- + Aptitud analítica
- + Capacidad de persuasión
- + Ingenio
- + Creatividad
- + Destreza manual

Esfuerzo

1. El esfuerzo mental que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
2. El esfuerzo visual que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
3. El esfuerzo auditivo que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
4. La intensidad del esfuerzo físico es mínimo ya que el trabajo no exige la utilización de fuerza.

VI. RESPONSABILIDAD**1. En bienes**

- + Conmutador
- + Tarjetas de sonido con codificador
- + Radio base
- + Tarifcador
- + Computadora

2. En valores

No maneja.

3. En supervisión

Verifica el trabajo de dos telefonistas.

4. En datos confidenciales

No maneja.

5. En contacto con el público

Establece contacto con el público de manera personal o por teléfono.

6. Sobre métodos de su trabajo

Los resultados de su trabajo afectan a:

- + Personas de su nivel
- + Clientes
- + El desarrollo de su departamento
- + El trabajo de su unidad
- + Al hotel en general

VII. CONDICIONES DE TRABAJO**1. Ambiente**

Aspecto	Nivel			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			x	
Ventilación		x		
Limpieza			x	

2. Factores ambientales a los que está expuesto

- + Olores
- + Frio
- + Calor
- + Humedad
- + Espacios reducidos

3. El trabajo se desarrolla en:

Lugar	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Interior	x			

4. Posición que mantiene al realizar el trabajo

Posición	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Parado	x			

5. Accidentes a los que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Accidente	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Choques eléctricos		x		
Golpes		x		

6. Enfermedades a las que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Enfermedad	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Tensión nerviosa			x	
Enfermedades de la vista		x		

VIII. PERFIL DEL PUESTO

1. Conocimientos mínimos para el puesto

Manejo de conceptos de hotelería y de equipo de cómputo

2. Experiencia necesaria

1 año mínimo de experiencia

3. Estado civil

Soltera

4. Sexo

Femenino

5. Edad

20 años

6. Idioma

100% Ingles

7. Escolaridad mínima

Preparatoria o carrera técnica en turismo

8. Documentos requeridos

- + Acta de nacimiento (original y dos copias).
- + Comprobante de domicilio (copia).
- + Identificación oficial (copia).
- + Hoja rosa del IMSS.
- + Comprobante de estudios (original y copia).
- + Tres cartas de recomendación (originales).
- + CURP (copia).
- + Carta de antecedentes no penales (original).
- + Tres fotografías recientes.

9. Lugar de residencia

Morelos

10. Disponibilidad de traslado

Necesaria

11. Horario que cubre el puesto

De 7:00-15:00, 9:00-18:00, 15:00-23:00

12. Tipo de contrato

Por tiempo indeterminado

13. Requisitos físicos

- + Buena presentación

14. Características personales

- + Discreta
- + Con iniciativa
- + Paciente

15. Habilidades requeridas

- + Saber escuchar
- + Buena memoria
- + Agilidad en el movimiento de manos

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. **Nombre del Puesto:** Telefonista
2. **Departamento al que pertenece:** Gerencia de División Cuartos/Recepción
3. **Puesto a quien reporta:** Encargado de Teléfonos
4. **Puesto a que reporta:** Ninguno
5. **Puesto (s) con quien mantiene relaciones internas**

De manera cotidiana

- Jefe de Recepción
- Ama de Llaves
- Supervisor de Cuartos
- Supervisor de Áreas Públicas
- Auxiliar de Áreas Públicas
- Jefe de Mayordomos
- Mayordomo
- Recepcionista
- Encargado de Teléfonos
- Capitán de Bell Boys
- Bell Boy
- Valet Parking

De manera eventual

- Supervisor de Lavandería
- Auxiliar de Lavandería
- Encargado de Ropería
- Tapicero
- Lavacoches

6. Relaciones externas

- Clientes

7. **Ubicación física:** Entrada Principal, Área de Recepción

8. **Horario:** De 7:00-15:00, 15:00-23:00

9. **Fecha del análisis:** Abril 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El objetivo principal del puesto de Telefonista consiste en prestar el servicio de telefonía (llamadas internas y externas) en el hotel.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Controlar el servicio de llamadas telefónicas

La persona es competente cuando:

- a) El seguimiento a pendientes anotados en la bitácora lo realiza de acuerdo con el área correspondiente.

- b) El reporte de las fallas en el servicio de telefonía contiene los contratiempos detectados durante la prestación del servicio.
- c) El reporte de llamadas para su cargo en la cuenta del cliente contiene el número de llamadas, destino, tiempo y monto.
- d) La notificación de cargos por llamadas telefónicas a la cuenta del cliente se hace al área correspondiente.

Proporcionar el servicio de telefonía

La persona es competente cuando:

- a) La comunicación establecida con el huésped se inicia con la fraseología establecida.
- b) La determinación de la disponibilidad del servicio de telefonía la realiza de acuerdo con el crédito autorizado.
- c) La realización de la llamada telefónica se hace al número que solicitó el cliente.
- d) La realización del servicio de despertador la efectúa en la hora que solicitó el huésped.
- e) El envío de mensajes telefónicos recibidos para el huésped lo realiza al término de la recepción del mismo.

IV. ACCESORIOS DEL PUESTO

1. Equipo y/o herramienta de trabajo

- + Computadora
- + Silla de operadora
- + Mostrador
- + Teléfono
- + Lápices, plumas, clips
- + Base de radio
- + Directorio
- + Calculadora
- + Nextel
- + Papelería
- + Fax
- + Engrapadora
- + Máquina de escribir
- + Pizarron
- + Rack (numérico, alfabético)
- + Neumático "Shut"
- + Reloj despertador
- + Conmutador

2. Información recibida en el puesto

- + Memorandums
- + Lista de huéspedes
- + Instructivo de grupos
- + Reporte de servicios
- + Reporte de nuevas extensiones

3. Información emitida por el puesto

- + Reporte de llamadas
- + Reporte de fallas
- + Recados telefónicos

V. ESPECIFICACIÓN O REQUERIMIENTOS

Escolaridad

- 1. Conocimientos teóricos indispensables para desempeñar el puesto**
Preparatoria o equivalente completa
- 2. Idioma**
Inglés 90%
- 3. Experiencia previa requerida para la ejecución del puesto**
1 año en puesto similar

Criterio

1. El puesto requiere sólo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida.
2. Requiere organizar diariamente y en forma distinta sus actividades de trabajo.
3. No requiere organizar el trabajo de otros ya que no tiene personal a su cargo.
4. El puesto requiere de la toma constante de decisiones rutinarias.
Sólo consulta para resolver problemas difíciles.

Iniciativa

Requiere de iniciativa normal para resolver pequeños problemas que se presenten en la realización de sus funciones.

Habilidad

- Para la ejecución de sus funciones requiere de:
- + Conocimiento del equipo
 - + Conocimiento de herramienta
 - + Conocimiento de operaciones
 - + Conocimiento de métodos
 - + Aptitud analítica
 - + Capacidad de persuasión
 - + Ingenio
 - + Creatividad
 - + Destreza manual

Esfuerzo

1. El esfuerzo mental que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
2. El esfuerzo visual que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
3. El esfuerzo auditivo que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
4. La intensidad del esfuerzo físico es mínimo ya que el trabajo no exige la utilización de fuerza.

VI. RESPONSABILIDAD**1. En bienes**

- + Conmutador
- + Radio de banda civil
- + Tarificador
- + Nextel
- + Papelería
- + Fax

2. En valores

Es responsable de la caja de seguridad del hotel.

3. En supervisión

No supervisa el trabajo de otras personas.

4. En datos confidenciales

No maneja

5. En contacto con el público

Establece contacto con el público de manera personal o por teléfono.

6. Sobre métodos de su trabajo

Los resultados de su trabajo afectan directamente a los clientes y el desarrollo de su departamento.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO**1. Ambiente**

Aspecto	Nivel			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			x	
Ventilación		x		
Limpieza				x

2. Factores ambientales a los que está expuesto

- | | |
|-----------|----------------------|
| + Olores | + Espacios reducidos |
| + Humedad | + Frío |
| + Ruido | + Calor |

3. El trabajo se desarrolla en:

Lugar	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Interior	x			

4. Posición que mantiene al realizar el trabajo

Posición	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Sentado	x			

5. Accidentes a los que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Accidente	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Choques eléctricos		x		
Golpes				x
Raspaduras				x

6. Enfermedades a las que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Enfermedad	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Tensión nerviosa			x	
Enfermedades de la vista		x		

VIII. PERFIL DEL PUESTO

1. Conocimientos mínimos para el puesto

Manejo de conceptos de hotelería

2. Experiencia necesaria

1 año mínimo de experiencia

3. Estado civil

Soltera

4. Sexo

Femenino

5. Edad

20 años

6. Idioma

90% ingles

7. Escolaridad mínima

Preparatoria o equivalente completa

8. Documentos requeridos

- + Acta de nacimiento (original y dos copias).
- + Comprobante de domicilio (copia).
- + Identificación oficial (copia).
- + Hoja rosa del IMSS.
- + Comprobante de estudios (original y copia).
- + Tres cartas de recomendación (originales).
- + CURP (copia).
- + Carta de antecedentes no penales (original).
- + Tres fotografías recientes.

9. Lugar de residencia

Morelos

10. Disponibilidad de traslado

Necesaria

11. Horario que cubre el puesto

De 7:00-15:00, 15:00-23:00

12. Tipo de contrato

Por tiempo indeterminado

13. Requisitos físicos

- + Buena presentación

14. Características personales

- + Discreta
- + Con iniciativa
- + Paciente
- + Atenta
- + Seria

15. Habilidades requeridas

- + Facilidad de palabra
- + Buena dicción
- + Buena memoria
- + Destreza al contestar el teléfono
- + Agilidad en el movimiento de manos

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- 1. Nombre del Puesto:** Capitán de Bell Boys
- 2. Departamento al que pertenece:** Gerencia de División Cuartos/Recepción
- 3. Puesto a quien reporta:** Jefe de Recepción
- 4. Puesto a que reporta:** Bell Boy, Valet Parking
- 5. Puesto (s) con quien mantiene relaciones internas**

De manera cotidiana

- + Jefe de Recepción
- + Bell Boy
- + Ama de Llaves
- + Supervisor de Cuartos
- + Supervisor de Áreas Públicas
- + Encargado de Teléfonos
- + Valet Parking
- + Jefe de Mayordomos
- + Mayordomo
- + Recepcionista
- + Telefonista
- + Lavacoches

De manera eventual

- + Supervisor de Lavandería
- + Encargado de Ropería
- + Tapicero
- + Camarista
- + Auxiliar de Lavandería
- + Auxiliar de Áreas Públicas

6. Relaciones externas

- + Clientes

7. Ubicación física: Entrada Principal, Área de Recepción

8. Horario: De 9:00-18:00

9. Fecha del análisis: Abril 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El objetivo principal del puesto de Capitán de Bell Boys consiste en dirigir a los responsables de instalar al huésped en su habitación y proporcionarle servicios adicionales.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Supervisar al personal a su cargo

La persona es competente cuando:

- a) La supervisión de la presentación del personal a su cargo está de acuerdo con los lineamientos del establecimiento.
- b) La programación de las actividades de trabajo corresponde con el personal con el que cuenta y las funciones a desempeñar.
- c) La supervisión de la elaboración de los fanelografos está de acuerdo con la información referente a los eventos.
- d) El reporte de evaluación del desempeño del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.
- e) La inducción del personal de nuevo ingreso la realiza de acuerdo a las funciones que se van a desempeñar, las políticas, la misión y visión del establecimiento.
- f) La lista de asistencia de su personal contiene los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.
- g) La elaboración de la nómina del personal a su cargo cumple con los requisitos establecidos por el área de recursos humanos.

Instalar al grupo en las habitaciones asignadas

La persona es competente cuando:

- a) La colocación de las etiquetas del equipaje corresponde con el número de habitación y con los datos proporcionados por los huéspedes.
- b) La distribución del equipaje corresponde con la información señalada en la etiqueta.
- c) La transportación del equipaje la realiza de acuerdo con las indicaciones de los huéspedes sin dañar el equipaje.
- d) La demostración de las instalaciones de la habitación la realiza de acuerdo con los servicios con que cuenta la habitación.
- e) La promoción de los servicios del hotel corresponde con la solicitud del huésped.
- f) La verificación de la limpieza de la habitación está de acuerdo con el estándar señalado en el establecimiento.

Otras competencias

La persona es competente cuando:

- a) La atención de las entradas, salidas, y otros servicios especiales del cliente VIP la realiza de acuerdo a su solicitud.

- b) La verificación de la salida de cajas y entrega de llaves la realiza a la salida de los huéspedes.
- c) La recepción y entrega del turno contiene los pendientes del día.
- d) El reporte de requisición de papelería y materiales para el funcionamiento del personal está de acuerdo con el tamaño, equipamiento y materiales del área de trabajo y con la frecuencia de uso.
- e) La verificación de la limpieza del área de trabajo cumple con el estándar señalado en el establecimiento.

IV. ACCESORIOS DEL PUESTO

1. Equipo y/o herramienta de trabajo

- + Diablos o góndola
- + Maletas
- + Sombrillas
- + Silla de ruedas
- + Calentadores
- + Bomba de aire
- + Cables para corriente
- + Radio transmisor
- + Manejo de autos

2. Información recibida en el puesto

- + Memorandums
- + Orden de servicio de banquete
- + Instructivo de grupos
- + Boleto de estacionamiento

3. Información emitida por el puesto

- + Requisición de papelería y suministros
- + Lista de asistencia
- + Reporte de evaluación del desempeño
- + Nómina

V. ESPECIFICACIÓN O REQUERIMIENTOS

Escolaridad

1. Conocimientos teóricos indispensables para desempeñar el puesto

Preparatoria completa

2. Idioma

Inglés 80%

3. Experiencia previa requerida para la ejecución del puesto

1 año en puesto similar

Criterio

1. El puesto requiere seguir las indicaciones de su jefe inmediato y dar solución a los problemas que se presenten en su área de trabajo.
2. Requiere organizar diariamente y en forma distinta sus actividades de trabajo.
3. Debe organizar y coordinar diariamente el trabajo de bell boys y de valets parking.
4. Su trabajo requiere de la toma de decisiones rutinarias para su área. Para tomar decisiones difíciles consulta a sus superiores.

Iniciativa

El puesto requiere de iniciativa para solucionar los problemas que se presenten con el personal que se encuentra a su cargo y para satisfacer las solicitudes de los clientes.

Habilidad

Para la ejecución de sus funciones requiere de:

- + Conocimiento del equipo
- + Conocimiento de herramienta
- + Conocimiento de operaciones
- + Conocimiento de métodos
- + Aptitud analítica
- + Capacidad de persuasión
- + Ingenio
- + Creatividad
- + Destreza manual

Esfuerzo

1. El esfuerzo mental que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
2. El esfuerzo visual que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
3. El esfuerzo auditivo que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
4. El esfuerzo físico realizado es intenso y de manera constante ya que carga objetos pesados y se encuentra en constante movimiento dentro del hotel.

VI. RESPONSABILIDAD

1. En bienes

Es responsable de los autos y equipaje que se encuentren bajo su custodia.

2. En valores

No maneja.

3. En supervisión

Supervisa de manera directa el trabajo de 5 Bell Boys y 8 Valets Parking.

4. En datos confidenciales

No maneja.

5. En contacto con el público

Establece contacto con el público de manera personal o por teléfono.

6. Sobre métodos de su trabajo

Los resultados de su trabajo afectan a:

- + Personas de su nivel
- + Clientes
- + El desarrollo de su departamento
- + El trabajo de su unidad
- + Al hotel en general

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente

Aspecto	Nivel			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			x	
Ventilación			x	
Limpieza				x

2. Factores ambientales a los que está expuesto

- + Olores
- + Humedad
- + Corrientes de aire
- + Frío
- + Calor
- + Ruido
- + Cambios bruscos de temperatura
- + Espacios reducidos

3. El trabajo se desarrolla en:

Lugar	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Interior	x			
Exterior				x
En vehículo				x

4. Posición que mantiene al realizar el trabajo

Posición	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Parado		x		
Subiendo			x	
Corriendo			x	

5. Accidentes a los que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Caidas		x		
Raspaduras		x		

6. Enfermedades a las que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Enfermedad	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Hernias	x			
Enfermedades del aparato respiratorio			x	

VIII. PERFIL DEL PUESTO

1. Conocimientos mínimos para el puesto

Contar con conocimientos del funcionamiento de un hotel, manejo de automóviles

2. Experiencia necesaria

1 año mínimo de experiencia

3. Estado civil

Indistinto

4. Sexo

Masculino

5. Edad

20 a 40 años

6. Idioma

80% inglés

7. Escolaridad mínima

Preparatoria completa

8. Documentos requeridos

- + Acta de nacimiento (original y dos copias).
- + Comprobante de domicilio (copia).
- + Identificación oficial (copia).
- + Hoja rosa del IMSS.
- + Comprobante de estudios (original y copia).
- + Cartilla (copia).
- + Tres cartas de recomendación (originales).
- + CURP (copia).
- + Carta de antecedentes no penales (original).
- + Tres fotografías recientes.
- + Licencia de manejo.

9. Lugar de residencia

Morelos

10. Disponibilidad de traslado

Necesaria

11. Horario que cubre el puesto

De 9:00-18:00

12. Tipo de contrato

Por tiempo indeterminado

13. Requisitos físicos

- + Saludable
- + Ágil
- + Buena condición física
- + Buen fisonomista
- + Complexión mediana

14. Características personales

- + Actitud de servicio
- + Honesto
- + Responsable
- + Amable y cortés
- + Discreto
- + Cuidadoso
- + Poseedor de buena memoria

15. Habilidades requeridas

- + Saber dirigir
- + Facilidad de palabra
- + Saber tomar decisiones

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. **Nombre del Puesto:** Bell Boy
2. **Departamento al que pertenece:** Gerencia de División Cuartos/Recepción
3. **Puesto a quien reporta:** Capitán de Bell Boys
4. **Puesto a que reporta:** Ninguno
5. **Puesto (s) con quien mantiene relaciones internas**

De manera cotidiana

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| + Jefe de Recepción | + Jefe de Mayordomos |
| + Ama de Llaves | + Mayordomo |
| + Supervisor de Cuartos | + Recepcionista |
| + Supervisor de Áreas Públicas | + Telefonista |
| + Auxiliar de Áreas Públicas | + Capitán de Bell Boys |
| + Encargado de Teléfonos | + Lavacoches |
| + Valet Parking | |

De manera eventual

- + Supervisor de Lavandería
- + Encargado de Ropería
- + Tapicero
- + Camarista
- + Auxiliar de Lavandería

6. Relaciones externas

- + Clientes

7. Ubicación física: Entrada Principal, Área de Recepción

8. Horario: De 7:00-15:00, 15:00-23:00, 23:00-7:00

9. Fecha del análisis: Abril 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El objetivo principal del puesto de Bell Boy consiste en instalar al huésped en su habitación y proporcionarle servicios adicionales.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Instalar al huésped en la habitación asignada

La persona es competente cuando:

- a) La presentación personal está de acuerdo a los lineamientos del establecimiento.
- b) La transportación del equipaje la realiza de acuerdo con las indicaciones del huésped sin dañar el equipaje.
- c) La demostración de las instalaciones de la habitación la realiza de acuerdo con los servicios con que cuenta la habitación.
- d) La verificación de la limpieza de la habitación está de acuerdo con el estándar señalado en el establecimiento.

Atender peticiones especiales de productos y servicios para el huésped

La persona es competente cuando:

- a) La adquisición de servicios para el cliente la realiza de acuerdo con sus indicaciones.
- b) La información de servicios proporcionada al cliente corresponde con su petición.
- c) Los paquetes y mensajería contienen la información requerida para llegar a su destino y de acuerdo con la petición del cliente.
- d) El servicio de Room Service está de acuerdo con la solicitud del huésped.
- e) El periódico entregado está de acuerdo a la solicitud del huésped.

Proporcionar servicios adicionales al cliente

La persona es competente cuando:

- a) Los artículos resguardados del huésped están colocados en un lugar seguro y sin daño.
- b) Los servicios de equipo del hotel proporcionados al cliente están de acuerdo a su petición y disponibilidad.
- c) La información sobre los lugares de interés turístico proporcionada al cliente está actualizada.

Otras competencias

La persona es competente cuando:

- a) La elaboración de los fanelografos contiene la información de los eventos del día.
- b) El control de las llaves de los autos corresponde con los datos proporcionados por el huésped.
- c) La entrega de los autos a los huéspedes corresponde con los datos señalados en el boleto de estacionamiento.
- d) El reporte de los desperfectos, rupturas o faltantes en los aparatos eléctricos, objetos decorativos, muebles y suministros contiene la descripción de las situaciones.
- e) La supervisión de entradas y salidas de eventos está de acuerdo con el reglamento establecido.

IV. ACCESORIOS DEL PUESTO

1. Equipo y/o herramienta de trabajo

- + Diabolo o góndola
- + Maletas
- + Sombrillas
- + Silla de ruedas
- + Calentadores
- + Bomba de aire
- + Cables pasa corriente
- + Radio transmisor
- + Manejo de autos

2. Información recibida en el puesto

- + Memorandums
- + Orden de servicio de banquete
- + Instructivo de grupos

3. Información emitida por el puesto

- + Reporte de desperfectos

V. ESPECIFICACIÓN O REQUERIMIENTOS

Escolaridad

1. Conocimientos teóricos indispensables para desempeñar el puesto

Preparatoria completa

2. Idioma

Inglés 80%

3. Experiencia previa requerida para la ejecución del puesto

Seis meses en puesto similar

Criterio

1. El puesto exige sólo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida.
2. No es indispensable que organice diaria y en forma distinta sus actividades de trabajo, ya que estas son rutinarias.
3. Si es necesario debe preparar el trabajo del siguiente turno.
4. Su trabajo requiere sólo la toma de decisiones rutinarias.
Para tomar decisiones difíciles consulta a sus superiores.

Iniciativa

El puesto requiere de iniciativa para atender las solicitudes de los clientes, para resolver problemas eventuales.

Habilidad

Para la ejecución de sus funciones requiere de:

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| + Conocimiento del equipo | + Capacidad de persuasión |
| + Conocimiento de herramienta | + Ingenio |
| + Conocimiento de operaciones | + Creatividad |
| + Conocimiento de métodos | + Destreza manual |
| + Aptitud analítica | |

Esfuerzo

1. El esfuerzo mental que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
2. El esfuerzo visual que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
3. El esfuerzo auditivo que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
4. El esfuerzo físico realizado es intenso y de manera constante ya que carga objetos pesados y se encuentra en constante movimiento dentro del hotel.

VI. RESPONSABILIDAD

1. En bienes

Es responsable de los autos y equipaje que se encuentren bajo su custodia.

2. En valores

No maneja.

3. En supervisión

No supervisa el trabajo de otras personas.

4. En datos confidenciales

No maneja.

5. En contacto con el público

Establece contacto con el público de manera personal o por teléfono.

6. Sobre métodos de su trabajo

Los resultados de su trabajo afectan a:

- + Personas de su nivel
- + Clientes
- + El desarrollo de su departamento
- + El trabajo de su unidad
- + Al hotel en general

VII. CONDICIONES DE TRABAJO**1. Ambiente**

Aspecto	Nivel			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			x	
Ventilación			x	
Limpieza				x

2. Factores ambientales a los que está expuesto

- + Olores
- + Humedad
- + Corrientes de aire
- + Frío
- + Calor
- + Ruido
- + Cambios bruscos de temperatura
- + Espacios reducidos

3. El trabajo se desarrolla en:

Lugar	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Interior	x			
Exterior				x
En vehículo				x

4. Posición que mantiene al realizar el trabajo

Posición	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Parado		x		
Subiendo			x	
Corriendo			x	

5. Accidentes a los que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Accidente	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Caidas		x		
Raspaduras		x		

6. Enfermedades a las que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Enfermedad	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Hernias	x			
Enfermedades del aparato respiratorio			x	

VIII. PERFIL DEL PUESTO

1. Conocimientos mínimos para el puesto

Saber manejar

2. Experiencia necesaria

Seis meses en puesto similar

3. Estado civil

Indistinto

4. Sexo

Masculino

5. Edad

20 a 40 años

6. Idioma

80% ingles

7. Escolaridad mínima

Preparatoria completa

8. Documentos requeridos

- + Acta de nacimiento (original y dos copias).
- + Comprobante de domicilio (copia).
- + Identificación oficial (copia).
- + Hoja rosa del IMSS.
- + Comprobante de estudios (original y copia).
- + Cartilla (copia) y licencia de manejo.
- + Tres cartas de recomendación (originales).
- + CURP (copia).
- + Carta de antecedentes no penales (original).
- + Tres fotografías recientes.

9. Lugar de residencia

Morelos

10. Disponibilidad de traslado

Necesaria

11. Horario que cubre el puesto

De 7:00-15:00, 15:00-23:00, 23:00-7:00

12. Tipo de contrato

Por tiempo indeterminado

13. Requisitos físicos

- + Saludable y ágil
- + Buena condición física
- + Buen fisonomista
- + Complexión mediana

14. Características personales

- + Facilidad de palabra
- + Amable y cortés
- + Discreto y cuidadoso
- + Poseedor de buena memoria
- + Actitud de servicio
- + Honesto y responsable

15. Habilidades requeridas

- + Habilidad para cargar y manejar equipaje

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. **Nombre del Puesto:** Valet Parking
2. **Departamento al que pertenece:** Gerencia de División Cuartos/Recepción
3. **Puesto a quien reporta:** Capitán de Bell Boys
4. **Puesto a que reporta:** Ninguno
5. **Puesto (s) con quien mantiene relaciones internas**

De manera cotidiana

- + Jefe de Recepción
- + Jefe de Mayordomos
- + Mayordomo
- + Lavacoches
- + Capitán de Bell Boys
- + Bell Boy

De manera eventual

- + Supervisor de Lavandería
- + Ama de Llaves
- + Supervisor de Cuartos
- + Supervisor de Áreas Públicas
- + Encargado de Ropería
- + Tapicero
- + Auxiliar de Áreas Públicas
- + Camarista
- + Auxiliar de Lavandería
- + Recepcionista
- + Encargado de Teléfonos
- + Telefonista

6. Relaciones externas

- + Clientes

7. **Ubicación física:** Estacionamiento del hotel

8. **Horario:** De 7:00-15:00, 15:00-23:00

9. **Fecha del análisis:** Abril 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El objetivo principal del puesto de Valet Parking consiste en estacionar los automóviles de los huéspedes del hotel.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Recibir y entregar el automóvil

La persona es competente cuando:

- a) La recepción de los autos de los huéspedes está de acuerdo con el procedimiento establecido.

- b) La elaboración del boleto de estacionamiento contiene marca, placas, color, y estado del auto.
- c) El estacionado del auto lo realiza de acuerdo a las indicaciones del huésped, disponibilidad y sin dañar el auto.
- d) La entrega de los autos a los huéspedes corresponde con los datos señalados en el boleto de estacionamiento.

Otras competencias

La persona es competente cuando:

- a) El equipaje es manejado de acuerdo a la petición del bell boy y sin dañar el equipaje.
- b) La colocación de los fanelografos corresponde al lugar de los eventos del hotel.

IV. ACCESORIOS DEL PUESTO

1. Equipo y/o herramienta de trabajo

- + Boleto de estacionamiento
- + Tablero para llaves
- + Llaves

2. Información recibida en el puesto

No recibe documentos

3. Información emitida por el puesto

Boletos de estacionamiento

V. ESPECIFICACIÓN O REQUERIMIENTOS

Escolaridad

1. Conocimientos teóricos indispensables para desempeñar el puesto

Secundaria completa

2. Idioma

Comprensión del idioma ingles

3. Experiencia previa requerida para la ejecución del puesto

1 año manejando automóviles

criterio

1. El puesto exige sólo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida.
2. No es indispensable que organice diaria y en forma distinta sus actividades de trabajo, ya que este es rutinario.
3. No organiza el trabajo de otros ya que no cuenta con personal a su cargo.
4. Su trabajo requiere sólo de la toma de decisiones rutinarias y debe consultar para tomar alguna decisión.

Iniciativa

El puesto sólo exige una iniciativa normal.

Habilidad

Para la ejecución de sus funciones requiere de:

- + Conocimiento del equipo
- + Conocimiento de operaciones

Esfuerzo

1. El esfuerzo mental que se requiere para la ejecución del puesto es constante sólo por periodos de tiempo.
2. El esfuerzo visual que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
3. El esfuerzo auditivo que se requiere para la ejecución del puesto es constante.
4. El esfuerzo físico realizado es ligero al trasladarse y estar moviendo los autos.

VI. RESPONSABILIDAD

1. En bienes

De los automóviles estacionados.

2. En valores

No maneja.

3. En supervisión

No supervisa el trabajo de otras personas.

4. En datos confidenciales

No maneja.

5. En contacto con el público

Establece contacto con el público de manera personal.

6. Sobre métodos de su trabajo

Los resultados de su trabajo afectan a:

- + Clientes
- + El desarrollo de su departamento

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente

Aspecto	Nivel			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			x	
Ventilación				x
Limpieza			x	

2. Factores ambientales a los que está expuesto

- + Humedad
- + Corrientes de aire
- + Calor
- + Ruido
- + Cambios bruscos de temperatura
- + Espacios reducidos

3. El trabajo se desarrolla en:

Lugar	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Interior		x		
Exterior				x
En vehículo				x

4. Posición que mantiene al realizar el trabajo

Posición	75-100 %	50-74 %	25-49 %	Menos de 25 %
Parado		x		
Corriendo			x	

5. Accidentes a los que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Accidente	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Caidas		x		
Accidentes en autos		x		

6. Enfermedades a las que está expuesto y la posibilidad de ocurrencia

Enfermedad	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 25-49 %	Remota Menos de 25 %
Tensión nerviosa	x			
Enfermedades de la vista			x	

VIII. PERFIL DEL PUESTO

1. Conocimientos mínimos para el puesto

Saber conducir

2. Experiencia necesaria

1 año manejando

3. Estado civil

Indistinto

4. Sexo

Masculino

5. Edad

18 años

6. Idioma

Comprensión del idioma ingles

7. Escolaridad mínima

Secundaria completa

8. Documentos requeridos

- + Acta de nacimiento (original y dos copias).
- + Comprobante de domicilio (copia).
- + Identificación oficial (copia).
- + Hoja rosa del IMSS.
- + Comprobante de estudios (original y copia).
- + Cartilla (copia) y licencia de manejo.
- + Tres cartas de recomendación (originales).
- + CURP (copia).
- + Carta de antecedentes no penales (original).
- + Tres fotografías recientes.

9. Lugar de residencia

Morelos

10. Disponibilidad de traslado

Necesaria

11. Horario que cubre el puesto

De 7:00-15:00, 15:00-23:00

12. Tipo de contrato

Por tiempo indeterminado

13. Requisitos físicos

- + Saludable
- + Ágil
- + Complexión delgada

14. Características personales

- + Actitud de servicio
- + Honesto
- + Responsable
- + Amable
- + Cortés

15. Habilidades requeridas

- + Destreza en el manejo de automóviles

Elaboró

Beltrán Martínez Ana Krysteel
Escandón Mejía Nely Laura
López Reyes Petra

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

BIBLIOGRAFÍA

ARGUELLES, Antonio, Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, Limusa, México, 1996.

BAEZ, Casillas, Sixto, Hotelería, Cecsá, México, 1979.

Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C., Programa de Trabajo para el Curso de Formación de Evaluadores y Verificadores Internos, CENEVAL, 2001.

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica de México, Capacitación y Educación Basada en Normas de Competencia, CONALEP, México.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Competencia Laboral en México: Avances y Compromisos, CONOCER, México, 2000.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Cuadernillo ¿Qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral?, CONOCER, México, 2000.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Cuadernillo ¿Qué son los Organismos Certificadores?, CONOCER, México, 2000.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Estudiante, CONOCER, México, 2000.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Guía Técnica Elaboración del Mapa Funcional, CONOCER, México, 2000.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, CONOCER, México, 2000.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Alco, México, 1997.

Coordinación de Planeación y Promoción del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Manual de Inducción al Conocer, CONOCER, México, 1999.

COROMINAS, Juan, Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana, Gredos, Madrid, 3ª edición, 1973.

GAMA, Bernal, Elba, Bases para el Análisis de Puestos, El Manual Moderno, México, 1992.

DE LA TORRE, Francisco, Administración Hotelera, Trillas, México, 2ª edición, 1990.

DE LA TORRE, Padilla Oscar, El Turismo Fenómeno Social, Fondo de Cultura Económica, México, 1980.

DUCCI, María Angélica, El Enfoque de Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1997.

FLETCHER, Shirley, Análisis de Competencias Laborales, Panorama, México, 2000.

FLETCHER, Shirley, Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales, Panorama, México, 2000.

FLETCHER, Shirley, Técnicas para Evaluar con base en la Capacidad Individual, Fondo Editorial Legis, Colombia, 1992.

GETINO, Octavio, Turismo y Desarrollo en América Latina, Limusa, México, 1987.

IBARRA, Agustín, El Sistema Normalizado de Competencia Laboral, SEP, CONOCER, CONALEP, 1996.

INEM, Metodología para la Ordenación de la Formación Profesional Ocupacional, Subdirección General de Gestión de Formación Ocupacional, Madrid, 1995.

LATTIN, Gerald W., Administración Moderna de Hoteles y Moteles, Trillas, México 1975.

Ley Federal de Turismo, Porrúa, México, 1999.

MERTENS, Leonard, Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1997.

MERTENS, Leonard, Seminario Internacional Formación Basada en Competencia Laboral Surgimiento y Modelos, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1996.

MIRELES, Reyes, Alfredo, El Servicio del Botones, Limusa, México, 1987.

NARES, Hernández, José Rodolfo, Tesis: Modelo de Competencias Laborales en México, UNAM, Facultad de Psicología, 2001.

Organización Internacional del Trabajo, Formación Profesional. Glosario de Términos Escogidos, OIT, Ginebra 1993.

Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional, Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo, Tomo III, Cumbre Iberoamericana, España, 1998.

RAMÍREZ, Blanco, Manuel, Teoría General de Turismo, Diana, 2ª edición México, 1992.

RAMOS, Martín Fernando, Organización en Hoteles, Compañía Editorial Continental, México, 1983.

Secretaría de Turismo, Informe de labores 2001, SECTUR, 2001.

Secretaría de Turismo, Manual de Administración Hotelera, Limusa, México, 1990.

Secretaría de Turismo, Manual del Puesto de Ama de Llaves, Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, Limusa, México, 1992.

Secretaría de Turismo, Manual del Puesto de Ayudante de Limpieza de Ama de Llaves, Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, Limusa, México, 1992.

Secretaría de Turismo, Manual del Puesto de Botones, Limusa, México, 1991.

Secretaría de Turismo, Manual del Puesto de Camarista, Limusa, México, 1991.

Secretaría de Turismo, Manual del Puesto de Encargado de Lavandería, Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, Limusa, México, 1992.

Secretaría de Turismo, Manual del Puesto de Jefe de Recepción, Limusa, México, 1992.

Secretaría de Turismo, Manual del Puesto de Recepcionista, Limusa, México, 1991.

Secretaría de Turismo, Manual del Puesto de Telefonista, Limusa, México, 1991.

SUAREZ, Rafael, La Hotelaría de Carne y Hueso, Panorama, México, 1992.

SUAREZ, Rafael, Radiografía de la Hotelaría, Panorama, México, 1992.

TAGLE, Mondragón, Noemí Brenda, Tesis: La Función del Psicólogo del Trabajo dentro de la Certificación de Competencias Laborales, UNAM, Facultad de Psicología, 1997.

VILLASEÑOR, Dávalos, José Luis, Derecho Turístico Mexicano, Harla, México, 1992.

Páginas Oficiales de Internet Consultadas

<http://www.cinterfor.org.mx>
<http://www.conocer.org.mx>
<http://www.mexico-travel.com>

<http://www.inegi.gob.mx>
<http://www.stps.gob.mx>
<http://www.sectur.gob.mx>