



Subregión: Centroamérica y República Dominicana

Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral



331.1

P963m

Programa Regional de Formación Ocupacional e
Inserción Laboral (FOIL)

Metodología para la elaboración de normas de
competencia laboral / FOIL. – 1ª. ed. – San José, C.R. :
Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana
(CECC/SICA), 2009.

68 p. ; 28 x 21 cm.

ISBN 978-9968-818-85-8

1. Empleos – Normas. 2. Mercado laboral. I. Título.

Este documento fue elaborado por:

Nombre	Institución	País
Alexander Mendieta	INADEH	Panamá
Ciriaco Umul Umul	INTECAP	Guatemala
Daly M. Uffre	INFOTEP	República Dominicana
Dalila Sobalvarro Moreno	INATEC	Nicaragua
Edgar Barrios López	INTECAP	Guatemala
Edgardo Valenzuela Torres	INFOP	Honduras
Franklin Jiménez Hernández	INA	Costa Rica
Guillermo Zamora Marín	INA	Costa Rica
Jorge Rivera Méndez	INFOP	Honduras
José A. Coto Calderón	INA	Costa Rica
Juan Carlos Miranda	INSAFORP	El Salvador
Mario Martínez	INSAFORP	El Salvador
Marina Almanza M.	INATEC	Nicaragua
Maura Corporán Solano	INFOTEP	República Dominicana
Walter Martínez Sandoval	INTECAP	Guatemala

En la validación práctica participaron:

Nombre	Institución	País
Gabriela Santos Cermeño	INTECAP	Guatemala
Imelda Traña Lezama	INATEC	Nicaragua
Juana Castillo Gonzáles	INFOP	Honduras
Luz María Mena	INFOTEP	República Dominicana
María Salcedo	INADEH	Panamá
Ruth de Morán	INSAFORP	El Salvador

Con el apoyo de:

Nombre	Organismo
Mario Hugo Rosal	OIT.
Rosa Esther Pérez	AECID-FOIL
Ronald Segura Calderón	AECID-FOIL
Paulino Gómez Hernández	AECID-FOIL

Aprobación:

Este documento fue aprobado en reunión de la Red Subregional de IFPs
efectuado en San Salvador, El Salvador, el 30 de julio de 2008.



TABLA DE CONTENIDOS

I. Introducción	13
II. Descripción de los apartados del Formato para la elaboración de NCL.....	15
1. Presentación.....	15
2. Mapa de la Calificación/Ocupación	15
3. Datos generales de la calificación.....	16
Código	16
Título	16
Propósito de la Calificación.....	16
Nivel de Competencia	16
Justificación del nivel propuesto.....	17
Fecha de elaboración de la norma	17
Fecha de publicación de la norma.....	17
Tiempo en que deberá revisarse la norma	17
Número de revisión	17
Sector	17
Área de competencia	17
Tipo de norma	17



Unidades de competencia laboral que conforman la calificación	18
Conceptualización. Unidades de Competencia Laboral	18
4. Descripción de Unidades y Elementos de Competencia	19
Código de la Unidad de Competencia.....	19
Título de la Unidad de Competencia	19
Propósito de la Unidad de Competencia	19
Elementos que conforman la Unidad de Competencia.....	20
Referencia	21
Título del elemento.....	21
Criterios de Desempeño	21
Campo de Aplicación.....	24
Evidencias	26
Evidencias por desempeño.....	26
Evidencias por producto	27
Evidencias de conocimiento	28
Evidencias de actitud	30
Lineamientos generales para la evaluación	31
ANEXO 1: Modelo Arquetipo (FR NCL 01)	35
ANEXO 2: Listado de Competencias para evaluar candidatos/as y empleados/as	47

PROLOGO

Los Institutos Nacionales de Formación Profesional (IFP's)

Los Institutos de Formación Profesional (IFP's) de América Central y República Dominicana, son las instituciones responsables del desarrollo de la formación profesional en cada país. Todos cuentan con una Junta o Consejo Directivo tripartito, que representa a Empleadores, Trabajadores y Gobiernos (Ministros de Trabajo, Educación, Planificación y otros).

Los siete IFP's de la subregión son:

- Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica, INA
- Instituto nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano de Panamá, INADEH
- Instituto Nacional de Formación Profesional de Honduras, INFOP
- Instituto de Formación Técnico Profesional de la República Dominicana, INFOTEP
- Instituto Nacional Tecnológico de Nicaragua, INATEC
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala, INTECAP
- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional de El Salvador, INSAFORP

La Red de IFP's

En el año 2004, los Institutos de la subregión deciden constituirse en una Red con el objeto de:

- Trabajar de manera conjunta para establecer programas de cooperación e intercambio técnico.
- Crear una red de cooperación técnica y de Formación Profesional entre las instituciones.
- Intensificar el trabajo conjunto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento de la Formación Profesional (CINTERFOR).

Hasta el momento la Red de IFPs ha coordinado y ejecutado 39 reuniones Subregionales para el cumplimiento de los objetivos arriba citados. La Red tomó la decisión de no dotarse de una estructura propia pesada y optó por una organización horizontal.

Se trata de una Red de voluntades, donde los miembros participan en la medida de sus posibilidades e intereses, estableciendo relaciones caracterizadas por la solidaridad, flexibilidad y horizontalidad. El coste de las acciones comunes emprendidas es cubierto por las propias instituciones.

La Red desarrolla 3 proyectos subregionales estratégicos con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y el Programa de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (FOIL) de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID): 1. Las TICs aplicadas a la FP; 2. Homologación de Normas Técnicas de Competencia Laboral y Desarrollos Curriculares; 3. Investigación sobre estado situacional, evolución y buenas prácticas de las IFP's en la subregión.

Normas Técnicas de Competencia Laboral y Desarrollos Curriculares

La elaboración de normas y desarrollos curriculares homologados ha constituido la intervención identificada y expresada como más pertinente por la Red de IFP's. Se trata de la acción por la integración subregional más clara desde los sectores de la formación profesional, el empleo y la inserción laboral. El proceso se ha traducido en el desarrollo de normas de competencia laboral, que generen estándares mínimos de calidad y comunes de cara al desarrollo curricular de las ocupaciones normadas.

Una formación basada en una norma homologada y un diseño curricular armonizado subregionalmente, permiten el mutuo reconocimiento de la formación impartida en las instituciones de la Red. El reconocimiento implica un paso sólido y definitivo de cara a la circulación y libre movilidad de los trabajadores calificados en la subregión y por tanto a la integración subregional.

El proceso, que se inició con la elaboración de normas y desarrollos curriculares, llevó intrínsecamente a la necesidad de generar “metodologías subregionales homologadas y estandarizadas” para la formulación de normas, desarrollos curriculares y sistemas de evaluación comunes.

En el año 2008 se consolida un nuevo núcleo duro de técnicos, conformado por los jefes o directores técnicos, que junto a los metodólogos y curriculistas de las siete instituciones y apoyado por algunos especialistas sectoriales (turismo, construcción y formación de formadores), homologan, revisan y aplican una metodología subregional para la elaboración de normas técnicas de competencia laboral, adecuando las normas ya elaboradas a la nueva metodología.

La Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral se basa, esencialmente, en la conceptualización teórica de la metodología utilizada por CONOCER de México.

Se presenta en forma escrita su conceptualización y con un formato arquetipo del vaciado de la norma, para elaborar las futuras normas en cada IFP de la RED. Quedan pendientes de elaborar las metodologías subregionales que se aplicarán para el desarrollo curricular y la evaluación de las competencias laborales.

Creemos, a la luz de las enseñanzas de la práctica, que las metodologías formuladas y por formular se constituyen en el instrumento más valioso para establecer estándares mínimos de calidad para todos los países y son unos de los mayores aportes que la OIT, el programa FOIL/AECID/CECC y la asistencia técnica del Ministerio de Trabajo e Inmigración de España, ofrece a la RED de IFP's.

Esta publicación que estamos presentando ha sido posible gracias al esfuerzo de todas las instituciones miembros de la Red Centroamericana de IFP's y a sus técnicos, a quienes agradecemos que nos acompañaran en este esfuerzo subregional.

Teresa Esteban G.
Coordinadora Técnica Regional
FOIL/AECID

Mario Hugo Rosal G.
Especialista en Formación
Profesional
OIT

I. INTRODUCCIÓN

Una Norma de Competencia Laboral (NCL) es un instrumento que contiene la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva y que al ser verificados en situaciones de trabajo, reales o simuladas, permiten determinar si la persona ha logrado el tipo, el nivel y la calidad de desempeño esperado por el sector laboral.

Se constituye en NCL cuando es aceptada como tal, es decir, como un referente o estándar sobre una determinada ocupación. Al ser un estándar permite comparar un cierto desempeño observado contra dicho referente, de allí se deriva que la NCL es la base para la evaluación de competencias. También lo es para la elaboración de programas de formación ya que, esencialmente, la NCL describe las competencias requeridas para el desempeño.

Con base en esta conceptualización y considerando que las competencias laborales pueden ser normalizadas en los ámbitos nacional y subregional, los representantes de la red de Institutos de Formación Profesional (IFP's) de Centroamérica y República Dominicana, en coordinación con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), en el marco del Proyecto AECID-FOIL, han definido y estructurado una metodología para elaborar NCL con alcance subregional.

Como parte de esta metodología, el formato aprobado (FR NCL 01),¹ para el diseño de NCL contiene los siguientes apartados:

1. Presentación
2. Mapa de la Calificación/Ocupación
3. Datos generales de la Calificación
4. Descripción de unidades y elementos de competencia

En el apartado siguiente se describen.

¹ FR = Fórmula Registrada. NCL: Norma de Competencia Laboral. N°=01. (Ver Anexo 1 en la página 19).

II. DESCRIPCIÓN DE LOS APARTADOS DEL FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE NCL²

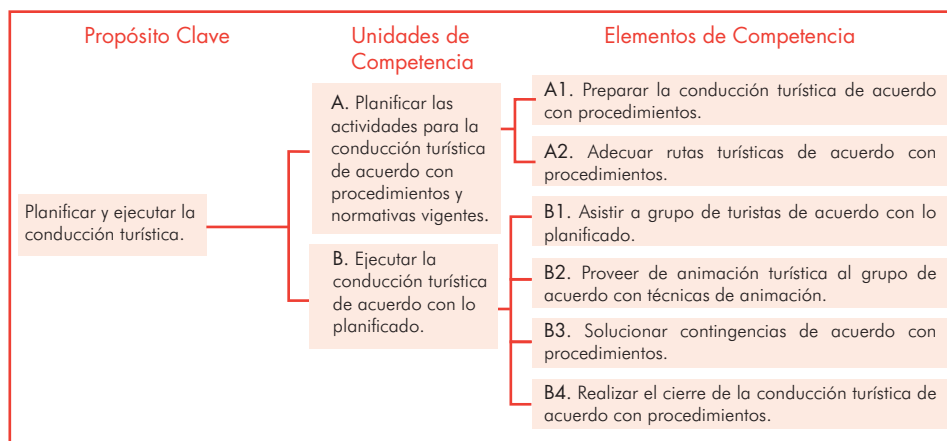
1. PRESENTACIÓN

La presentación es el apartado de la NCL en el que se describe el propósito de la norma (indica su objetivo, alcance y países involucrados). Incluye una justificación en la que se explica el por qué de la elaboración de la NCL. Se redacta en tercera persona y se recomienda que no exceda de una página.

2. MAPA DE LA CALIFICACIÓN/OCUPACIÓN

Es una representación gráfica que incluye la relación entre el propósito clave, las unidades y elementos de competencia que conforman la NCL. Cada Unidad de Competencia Laboral (UCL) se identifica con una letra mayúscula de manera consecutiva iniciando con la A. Los Elementos de Competencia Laboral (ECL) se enumeran de forma alfanumérica de la siguiente forma: A1, A2, B1, B2, según corresponda.

Gráfico 1
Estructura para el Mapa de la Calificación
Ejemplo de Mapa de la Calificación³



² En el Anexo 1 (FR NCL 01.), se establecen los requerimientos de formato (tamaño y tipo de letra) por utilizar en el diseño de NCL.

³ Los ejemplos para ilustrar la explicación de cada componente se tomaron de la NCL: Guía de Turistas. Código: CIUO/88: 5113.

3. DATOS GENERALES DE LA CALIFICACIÓN

Este apartado está integrado por los siguientes elementos:

- **Código.** Se asigna de acuerdo con lo establecido en la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO). Por ejemplo: Guía de Turistas se codifica de la siguiente forma: CIUO/88:5113.
- **Título.** Se ubica el nombre que responda a una calificación u ocupación. Ejemplo: Guía de Turistas.
- **Propósito de la Calificación.** Se redacta el propósito clave de la calificación, que se identificó en el Mapa de la Calificación. Ejemplo: Planificar y ejecutar la Conducción Turística.
- **Nivel de Competencia.** Se asigna el nivel correspondiente de la calificación u ocupación, según se describe en el Cuadro 1.

Cuadro 1

Niveles de competencia para las calificaciones/ocupaciones

Nivel	Descripción
1	Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
2	Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración de otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.
3	Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales desarrolladas en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejas y no rutinarias. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
4	Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.
5	Competencia que conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

- **Justificación del nivel propuesto.** En este campo se explica el por qué se ha seleccionado el nivel de competencia. Se redacta tomando como base el texto del cuadro 1. Ejemplo:

Ocupación: Guía de Turistas. Nivel 3.

El desempeño de las funciones de esta ocupación requiere de las personas que las realizan, competencias en una amplia gama de actividades complejas y no rutinarias, desempeñadas en diferentes contextos y un alto grado de responsabilidad, disciplina y autonomía.

- **Fecha de elaboración de la norma.** Se indica el mes y año en que finaliza la elaboración de la NCL. Formato de fecha: mm/aaaa. Ejemplo: 07/2008.
- **Fecha de publicación de la norma.** Se indica el mes y año en que se publica la NCL. Formato de fecha: mm/aaaa.
- **Tiempo en que deberá revisarse la norma.** Se indica el número de años, a partir de la publicación, en que se recomienda revisar la NCL. (Se recomienda revisión cada 5 años).
- **Número de revisión.** Se indica el número de la revisión correspondiente, luego de su primera publicación. Ejemplo: Primera, Segunda, Tercera, etc.
- **Sector.** Se selecciona (marcar con X) el nombre del sector económico al que corresponde la NCL, tomando en cuenta que existen los sectores: Agropecuario, Industria y Comercio y Servicios. Ejemplo: Guía de Turistas pertenece al sector: Comercio y Servicios.
- **Área de competencia.** Se especifica el área a la cual corresponde la NCL, tomando en cuenta que un área es el conjunto de actividades que se ejecutan dentro

de un sector productivo claramente identificado, lo que permite alcanzar un objetivo deseado, proporcionar un resultado, un servicio, o bien, delimitado por un mismo género o naturaleza de trabajo. El área de competencia es denominada también área funcional, tienen un principio y un fin determinado. La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) identifica 99 actividades. Ejemplo: Guía de Turistas pertenece al área de competencia: Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas.

- **Tipo de norma.** Se indica su alcance: Subregional.
- **Unidades de Competencia Laboral que conforman la calificación.** Se transcribe el nombre de las UCL definidas en el Mapa de la Calificación/Ocupación.

Conceptualización. Unidades de Competencia.

La Unidad de Competencia representa una función crítica del área objeto de análisis. Está integrada por una serie de elementos de competencia que integran una función productiva, que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Se entiende por Función Productiva, al conjunto de actividades laborales que son necesarias para lograr uno o varios objetivos de trabajo, en relación con el propósito general de un área de competencia o de una organización productiva.

- **Características principales de una unidad de competencia.**
 - Corresponde a una función productiva, que tiene significado y valor independiente.
 - Puede ser evaluada y certificada de manera independiente.
 - Puede ser transferible a varias calificaciones.

¿Cómo se formula, técnicamente, una Unidad de Competencia Laboral?

La estructura gramatical que cumple una Unidad de Competencia es: **Verbo – Objeto – Condición.**

- **Verbo:** El verbo activo señala la acción precisa que debe ser ejecutada por la persona.
- **Objeto:** Describe el elemento o al sujeto sobre el que recae la acción.
- **Condición:** Corresponde al enunciado que describe la forma, el criterio o el contexto que debe ser considerado en el cumplimiento de la acción. En este caso, solo si es estrictamente necesario por normativas o estándares ya establecidos.

Cuadro 2

Ejemplo de Unidades de Competencia Laboral

A. Planificar las actividades para la conducción turística de acuerdo con procedimientos y normativas vigentes.
B. Ejecutar la conducción turística de acuerdo con lo planificado.

4. DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

- **Código de la Unidad de Competencia.** Es una derivación del código de la calificación. En un sistema informatizado se podría saber las UCL que corresponden a una calificación, ubicándolas por este código. Para efectos de la Red de IFP's, se sugiere la siguiente estructura de código: CIUO/88:5113/A.

En la cual:

CIUO/88: 5113. Corresponde al código de la NCL, en este caso: Guía de Turistas

A: Corresponde a la primera UCL de esa NCL.

- **Título de la Unidad de Competencia.** Se transcribe la UCL que se planteó en el Mapa de la calificación.
- **Propósito de la Unidad de Competencia.** Se recomienda iniciar su redacción con la siguiente frase introductoria: "Servir como referente subregional para la evaluación y formación de las personas interesadas en certificarse en" " (a continuación se escribe el enunciado de la unidad de competencia que aparece en el mapa de la calificación)

Cuadro 3

Ejemplo de Propósitos de la Unidad de Competencia Laboral

Propósito de la UCL: CIUO/88:5113/A. Servir como referente subregional para la evaluación y formación de las personas interesadas en certificarse en planificar las actividades para la conducción turística de acuerdo con procedimientos y normativas vigentes.

Propósito de la UCL: CIUO/88:5113/B. Servir como referente subregional para la evaluación y formación de las personas interesadas en certificarse en ejecutar la conducción turística de acuerdo con lo planificado.

- **Elementos de Competencia Laboral (ECL) que conforman la Unidad de Competencia.** Corresponde a la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su función productiva. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que la persona debe demostrar. Los componentes normativos de un ECL son los siguientes:

-  Referencia
-  Título del elemento
-  Criterios de desempeño
-  Campos de aplicación

- 📄 Evidencias por desempeño
- 📄 Evidencias por producto
- 📄 Evidencias de conocimiento
- 📄 Evidencias de actitud
- 📄 Lineamientos para la evaluación.

A continuación se describen:

- **Referencia.** Se identifica la UCL a la que se vincula el ECL, luego se escribe el número y el total de ECL que compone la UCL. Ejemplo:

Referencia: A: 1 de 2. **A:** Corresponde a la primera UCL de la NCL: Guía de turistas.

1 de 2: Corresponde al ECL N° 1 de un total de 2.

- **Título del elemento.** Se redacta el título del ECL. La estructura gramatical de un ECL es la siguiente: verbo - objeto - condición
 - **Verbo.** El verbo activo señala la acción precisa que debe ser ejecutada por la persona.
 - **Objeto.** Describe el elemento o al sujeto sobre el que recae la acción.
 - **Condición.** Es el enunciado que describe la forma, el criterio o el contexto que debe ser considerado en el cumplimiento de la acción. En este caso, solo si es estrictamente necesario por normativas o estándares ya establecidos.

Cuadro 4

Ejemplo de Elementos de Competencia Laboral

A1. Preparar la conducción turística de acuerdo con los procedimientos.

A2. Adecuar rutas turísticas de acuerdo con procedimientos.

- **Criterios de Desempeño.** Los criterios de desempeño son los que rigen o determinan que una persona sea considerada como competente. En este apartado se redactan los indicadores que se consideren críticos para alcanzar los resultados previstos en el enunciado del ECL y la referencia a la calidad que deben tener dichos resultados. Son la base para diseñar los lineamientos para la evaluación de la competencia.

La estructura gramatical que cumple un Criterio de Desempeño es: **objeto - verbo – condición.**

Para redactarlos se plantean dos opciones.

Opción 1. Al expresar un criterio de desempeño que corresponda al resultado de la actividad (productos), el objeto se debe referir utilizando el sustantivo para identificar el resultado, a continuación se listan algunos señalados en el ECL “A1. Preparar la conducción turística de acuerdo con los procedimientos”:

- El plan de contingencias es elaborado previendo cambios en el programa de acuerdo con procedimiento.
- El plan de animación es elaborado de conformidad al tipo de grupo meta.

Opción 2. Al expresar un criterio de desempeño que corresponda al desempeño mismo de la actividad (proceso), el objeto se deberá referir utilizando la forma sustantivada del verbo con el que identifica el desempeño; a continuación se listan algunos señalados en el ECL “A1. Preparar la conducción turística de acuerdo con los procedimientos”:

- La clasificación de los turistas la realiza de acuerdo con sus características.
- La verificación de las condiciones del recorrido la realiza con base en los requerimientos del cliente.

Nota. En esta segunda opción la estructura gramatical que cumple el Criterio de Desempeño es: **Artículo – Verbo Sustantivado – Objeto - Condición.**

El enunciado evaluativo se refiere a la calidad y las características del resultado o del desempeño, según sea el caso. Del mismo depende la factibilidad de llevar a cabo la evaluación del criterio de desempeño del ECL.

Los criterios de desempeño deben ser suficientes y necesarios para el logro del ECL. Las características de los criterios de desempeño son:

- Expresar lo que se espera del desempeño y el cómo se espera que sea el resultado.
- Hacer referencia a aquellos aspectos que definen el resultado del desempeño competente o al propio desempeño competente.
- Definir las condiciones de calidad con las que la función indicada por el título del ECL debe ser desempeñado.
- Identificar los aspectos esenciales o críticos para el desempeño del ECL.
- Referir, cuando proceda, las situaciones contingentes, los aspectos de seguridad e higiene y los aspectos administrativos del trabajo.
- Utilizar el lenguaje usual en el medio laboral.

Cuadro 5

Ejemplo de Criterios de Desempeño

Para facilitar su redacción se antepone la frase: La persona es competente cuando:

- a) La clasificación de los turistas la realiza de acuerdo con sus características.
- b) La verificación de las condiciones del recorrido la realiza con base en los requerimientos del cliente.
- c) La verificación de las rutas y destinos turísticos la realiza con base en las necesidades de los clientes de acuerdo con las condiciones existentes.

Para identificar la validez de los criterios de desempeño se puede usar un listado de preguntas como las descritas a continuación:

Cuadro 6

Lista de Cotejo para identificar la validez de los Criterios de Desempeño

Los Criterios de Desempeño establecidos:	Cumple	
	Sí	No
1) ¿Están directamente relacionados con el E.C.L?		
2) ¿Son críticos para el logro del desempeño?		
3) ¿Identifican claramente el resultado o el desempeño crítico?		
4) ¿Expresan enunciados evaluativos que refieren características del resultado o del desempeño según sea el caso?		
5) ¿Son los suficientes y necesarios para el logro del E.C.L?		
6) ¿Utilizan el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?		
7) ¿Están escritos en forma clara y concreta?		

Campo de Aplicación. Es la descripción de las diferentes circunstancias - en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional - en las que la persona desarrolla el ECL.

Metodológicamente el campo de aplicación se enuncia y se divide según lo establezca el sector productivo, en este caso se subdivide en dos apartados, a saber: **enunciado (categoría)** y **división (clase)**.

Se incluye al menos dos divisiones para cada enunciado y deben ser excluyentes entre sí en un mismo enunciado.

Cuadro 7
Ejemplos de enunciados de Campos de Aplicación

ECL A1: Preparar la conducción turística de acuerdo con procedimientos.	
Campo de Aplicación:	
Enunciado (Categoría)	División (Clase)
a) Preparación de la conducción	a.1.Tipos y Características de los turistas a.2.Equipo y accesorios a.3.Documentación a.4. Proveedor de servicios por intermedio del guía

A continuación, se presentan algunas preguntas útiles para determinar la validez del campo de aplicación:

Cuadro 8
Lista de Cotejo para determinar la validez del Campo de Aplicación

Los campos de aplicación establecidos:	Cumple	
	Sí	No
1) ¿Incluyen enunciados directamente relacionadas con ECL y/o los criterios de desempeño?		
2) ¿Incluye las divisiones suficientes y necesarias en que se debe demostrar la competencia?		
3) ¿Los enunciados y sus divisiones son excluyentes entre sí?		
4) ¿Excluyen opciones?		
5) ¿Excluyen ejemplos?		
6) ¿Utilizan términos usuales del medio laboral de referencia?		
7) ¿Se incluyen por lo menos dos en cada enunciado?		

Evidencias

En la evaluación de Competencias Laborales, una evidencia se constituye en prueba determinante que permite asegurar el dominio de dicha competencia por parte de la persona evaluada. Las características que deben cumplir las evidencias son:

- 1) Derivarse del ambiente laboral.
- 2) Ser de fácil disposición, válidas y factibles de realizar por la persona.
- 3) En su conjunto, ser las suficientes y necesarias para emitir el juicio sobre la competencia de la persona por evaluar.
- 4) Deberán expresarse en el lenguaje usual en el medio laboral de referencia.
- 5) Se relacionan directamente con los criterios de desempeño. Ha de haber, al menos, una evidencia por criterio de desempeño, aunque pueden incluirse más.

En cada NCL se incluye diversos tipos de evidencias para realizar la evaluación. En este caso, se ha determinado incluir las siguientes: Evidencias por Desempeño, Evidencias por Producto, Evidencias de Conocimiento y Evidencias de Actitud. A continuación se explican:

Evidencias por desempeño. Estas evidencias se obtienen de la observación directa del trabajador durante el desempeño en una función productiva.

Características

- 1) Se debe expresar mediante una frase clara y concisa.
- 2) Cuando se determina una evidencia por desempeño, es porque debe tener correspondencia con un criterio de desempeño que refiera una actuación crítica en la función productiva.

La estructura gramatical que cumple las Evidencias Desempeño es: verbo – objeto - condición.

Con el propósito de precisar las evidencias por desempeño, se sugiere anteponer la siguiente expresión: “La forma en que.....”

Cuadro 9 Ejemplo de Evidencias por desempeño

ECL A1: Preparar la conducción turística de acuerdo con procedimientos.
Evidencias por desempeño asociadas al elemento de competencia.
La forma en que:
• Clasifica a los turistas de acuerdo con sus características. • Verifica las condiciones de recorrido de acuerdo con la ruta turística establecida.

Cuadro 10 Lista de Cotejo para determinar la validez de las Evidencias por Desempeño

Las Evidencias por Desempeño establecidas:	Cumple	
	Sí	No
1) ¿Corresponden con los criterios de desempeño que expresan un desempeño crítico?		
2) ¿Se refieren a situaciones observables?		
3) ¿Se pueden obtener en la evaluación?		
4) ¿Se requieren en cantidades para las que se han considerado factibilidad y costo?		
5) ¿Se expresan en un lenguaje usual del medio laboral?		

Evidencias por producto. La evidencia por producto es el resultado (tangible e intangible) que se le solicita a la persona para la evaluación del elemento de competencia, por ejemplo: dibujos, un plan, una instalación eléctrica, un presupuesto, un servicio turístico, etc. Las características que deben cumplir son:

- 1) Cuando se determina una evidencia de producto, es porque ésta debe tener correspondencia con un criterio de desempeño que refiera un resultado crítico.
- 2) Se definen con anterioridad los requisitos de calidad que debe cumplir el producto.
- 3) Su redacción debe expresar, en forma clara y precisa, el nombre del producto que se requiere.

NOTA: En caso que se considere que no se requieren evaluar Evidencias por Producto, se escribe: “No se requiere” en el espacio correspondiente del Formulario: FR NCL 01.

Cuadro 11 Ejemplo de Evidencias por producto

ECL A1: Preparar la conducción turística de acuerdo con procedimientos.	
a)	El plan de contingencias elaborado.
b)	El plan de animación elaborado.

Cuadro 12 Lista de Cotejo para determinar la validez de las Evidencias por Producto

Las Evidencias por Producto establecidas:	Cumple	
	Sí	No
1) ¿Corresponden con los criterios de desempeño que expresan un resultado crítico a observar en los productos del desempeño?		
2) ¿Se pueden obtener en la evaluación?		
3) ¿Se requieren en cantidades para las que se han considerado factibilidad y costo?		
4) ¿Se expresan en un lenguaje usual del medio laboral?		

Evidencias de conocimiento. Se refieren a las teorías, principios, técnicas y métodos que sustentan el desempeño del candidato en la función productiva. Las características que deben cumplir son:

- 1) Se consideran necesarias cuando el logro del elemento de competencia no puede ser demostrado solamente mediante las evidencias por desempeño o por producto.
- 2) No se refiere a todo lo que debe saber el candidato para desempeñar la función productiva. Se debe tener en cuenta que en el desempeño se están aplicando los conocimientos necesarios.
- 3) Para su redacción pueden emplearse preguntas específicas o frases que se refieran al conocimiento que se solicita.

NOTA: En caso que se considere que no se requieren evaluar Evidencias de Conocimiento, se escribe: “No se requiere” en el espacio correspondiente del Formulario: FR NCL 01.

Cuadro 13 Ejemplo de Evidencias de conocimiento

ECL B1: Asistir a grupo de turistas de acuerdo con lo planificado
Información general del país: nombre oficial, moneda, idioma, distribución política, superficie territorial, población y tipo de gobierno, entre otros.

Cuadro 14 Lista de Cotejo para determinar la validez de las Evidencias de Conocimiento

Las Evidencias de Conocimiento establecidas:	Cumple	
	Sí	No
1) ¿Se relacionan directamente con el elemento de competencia?		
2) ¿Contienen únicamente aquellos conocimientos que no es posible evidenciar por desempeño o por producto?		
3) ¿Se expresan en el lenguaje usual del medio laboral?		

Evidencias de actitud: La actitud se refiere a la predisposición o tendencia del candidato a actuar ante una situación, objeto o persona con las que se relaciona. Las características que debe cumplir este tipo de evidencias son:

- 1) Servir para que el evaluador y el evaluado tengan una referencia precisa de las actitudes que se reflejan en la función productiva.
- 2) Se manifiestan durante el desempeño de la función productiva.
- 3) Se vinculan directamente con el criterio de desempeño correspondiente. Por tal razón, en este apartado se debe indicar con cuál evidencia (de desempeño o de producto) se relaciona cada evidencia de actitud identificada.

Cuadro 15
Listado de actitudes propuestas para la evaluación

Actitudes	Comportamientos
1) Cooperación	• Ayudar y apoyar a otros en la ejecución de una tarea. • Trabajar en forma conjunta para realizar una función o tarea que implique un proceso laboral.
2) Iniciativa	• Ofrecer alternativas de solución. • Realizar acciones preventivas a una falla.
3) Limpieza	• Realizar con pulcritud el trabajo. • Observar un aseo personal.
4) Orden	• Establecer y/o respetar prioridades y secuencia en los procedimientos para efectuar una tarea. • Presentar, de forma clara y comprensible, los resultados del trabajo.
5) Responsabilidad	• Realizar el trabajo de acuerdo con los estándares de calidad requeridos. • Ejecutar oportunamente las tareas.
6) Tolerancia	• Disposición para comprender y atender las diferencias de los demás
7) Amabilidad	• Dar un trato cordial a las personas.
8) Perseverancia	• Demostrar un interés permanente por lograr lo propuesto.

Se sugiere contemplar las 8 actitudes incluidas en el Cuadro 15, sin embargo, en caso que se requiera incorporar otras, se propone tomarlas del documento: Listado de Competencias por evaluar candidatos/as y empleados/as. (Anexo 2).

Cuadro 16

Ejemplos de evidencias de actitud del Guía de Turistas

ECL A1: Preparar la conducción turística de acuerdo con procedimientos.
Las actitudes manifestadas son:
• Orden
Se vincula con las Evidencias de desempeño:
a) Clasifica a los turistas. b) Verifica las condiciones de recorrido. c) Verifica las rutas y destinos turísticos. d) Prepara los equipos, accesorios, documentación y recursos.
• Prevención
Se vincula con la Evidencia de desempeño:
e) Revisa el vehículo automotor.

Cuadro 17

Lista de Cotejo para determinar la validez de las Evidencias de Actitud

Las Evidencias de Actitud establecidas:	Cumple	
	Sí	No
1) ¿Son las críticas para el elemento?		
2) ¿Tienen correspondencia con las actitudes críticas necesarias para generar alguna de las evidencias por desempeño y/o por producto?		

Lineamientos generales para la evaluación. Se refiere a la selección y aplicación de técnicas que permitan evaluar en forma adecuada, tanto las evidencias de desempeño, de producto, de conocimiento y de actitud. Las características que deben cumplir son:

Se elaboran sobre la base de lo que se pretende evaluar, que no es sólo lo que la persona es capaz de hacer sino también la

capacidad de poder explicar lo que hizo, hace o podría hacer, adjudicando especial relevancia a las condiciones dinámicas del contexto.

Dentro de las técnicas recomendadas se sugieren:

- Observaciones directas en el lugar de trabajo a través de lista de cotejo y escala de valor.
- Ejercicios de simulación.
- Resolución de problemas (casos).
- Administración de pruebas de conocimientos de respuestas abiertas y de respuestas múltiples, preguntas orales, entre otras.

La elección de las técnicas por utilizar, está en estrecha relación con la NCL por evaluar, siendo aconsejable, independientemente del caso, la aplicación de una combinación entre técnicas cualitativas y cuantitativas.

Cuadro 18 Ejemplos de Lineamientos de Evaluación para el Guía de Turistas

ECL A1: Preparar la conducción turística de acuerdo con procedimientos

El dominio del elemento de competencia puede evaluarse mediante:

- Una actividad simulada o real que verifique, a través de una guía de observación, la aplicación de las evidencias por desempeño de este elemento.
- La entrega, por parte del candidato, al evaluador de las evidencias por producto, señaladas en este elemento de competencia para que, a través de una lista de cotejo o escala de valor, se verifique la aplicación.
- Listas de chequeo que se aplican durante la evaluación de las evidencias de desempeño y producto para valorar las evidencias de actitud.

Cuadro 19
Lista de Cotejo para determinar la validez de los
Lineamientos de Evaluación

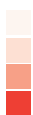
Los Lineamientos de Evaluación establecidos:	Cumple	
	Sí	No
1) ¿Establecen el escenario en el que se obtendrán las evidencias por desempeño y/o producto, ya sea en una situación real o simulada?		



ANEXO 1

Modelo Arquetipo

(FR NCL 01)



Subregión: Centroamérica y República Dominicana

FR NCL 01 **NORMA DE COMPETENCIA LABORAL**

Ocupación/Calificación:.....

Código:

Fecha de elaboración: mm/aaaa



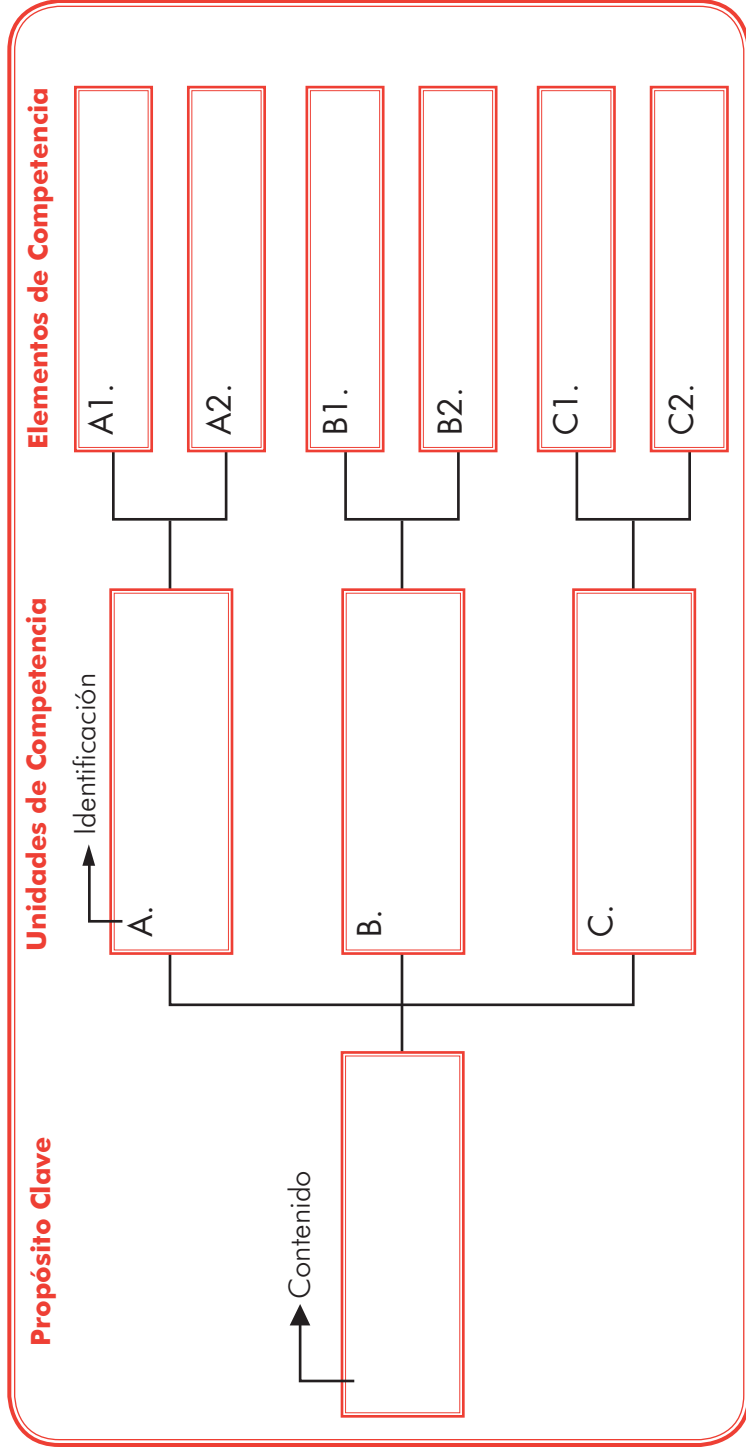
I. PRESENTACIÓN

Títulos: Totalmente en mayúscula. Formato: Arial 14 con negrita.

Contenido: Una página. Formato: Arial 12 sin negrita. Interlineado de 1.5.



II. MAPA DE LA CALIFICACIÓN



-Identificación: A, B, C y A.1... en mayúscula. Formato: Arial 10 con negrita, sin cursiva.
 -Contenido: Combinación de mayúsculas y minúsculas. Formato: Arial 10 sin negrita ni cursiva.

III. DATOS GENERALES DE LA CALIFICACIÓN¹

Código. Título de todos los elementos; Formato: Arial 12, con negrita.			Título. Contenido de todos los elementos. Combinación natural de mayúsculas con minúsculas. Formato: Arial 10, sin negrita.			
Propósito de la calificación:						
Nivel de competencia:			Justificación del nivel propuesto:			
Fecha de elaboración de la NCL:			Fecha de publicación de la NCL:			
Tiempo en que deberá revisarse la NCL:			No. de revisión:			
Sector:	☐	Agropecuaria				Área de competencia:
	☐	Industria				
	☐	Comercio y Servicios				
Tipo de norma:			☐ Nacional		☒ Subregional	
	Unidades de Competencia Laboral (UCL) que conforman la Calificación					
A.						
B.						
C.						
D.						

¹ Cada NCL contiene solamente un cuadro similar al mostrado en esta página.

IV. DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA²

(Este título se incluye una sola vez en toda la NCL)

Código de la UCL: Ejemplo: CIUO/88:5113/A		Título de la UCL:
Propósito de la UCL:		
Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia*		
Referencia: A: 1 de 2.		Título del elemento:
A: Corresponde a la UCLA		
1 de 2: Corresponde al EC N° 1 de 2		
Criterios de Desempeño. La persona es competente cuando:		
a)	Contenido: Arial 10 sin negrita	
b)		
c)		
Campo de aplicación:		
Enunciado (Categoría):		División (Clase):
a)		a.1. a.2.
b)		b.1. b.2.

² *Por cada ECL se incluyen cuadros similares al mostrado en esta y la siguiente página. A partir del ECL: A.2. se eliminan los componentes: Código, Título y Propósito de la UCL, estos elementos solamente se incluyen en el ECL: A.1.

Evidencias por desempeño. La forma en que:	
a)	
b)	
c)	
Evidencias por producto	
a)	Si no hay se escribe "No se requieren"
b)	
c)	
Evidencias de conocimiento	
a)	Si no hay se escribe "No se requieren"
b)	
c)	
Evidencias de actitud	
Actitud	Descripción (Además se indica con cuál/es evidencia/s de desempeño o producto se vinculan)
a)	
Lineamientos generales para la evaluación: El dominio del elemento de competencia puede evaluarse mediante:	
a)	
b)	
c)	
d)	



ANEXO 2

Listado de Competencias por evaluar en candidatos/as y empleados/as



Listado de competencias por evaluar en candidatos/as y empleados/as

Fuentes: Goleman, D. y Boyatzis, R.

1. COMPETENCIAS GENÉRICAS:

A

1. **Actitud.** Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a una realidad particular.
2. **Adaptabilidad.** Flexibilidad. Capacidad para ser eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas. Capacidad para gestionar el proceso de cambio (es visionario/a y toma un rol proactivo en la generación del cambio; mantiene el equilibrio y la visión de largo plazo ante situaciones de alta turbulencia; crea los cambios requeridos por el negocio; crea relación de soporte con otros/as, motivando a los/as demás a ser creativos/as). **Al cambio:** capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios, responden al cambio con flexibilidad y/o son promotores/as del cambio.
3. **Adhesión a normas y políticas.** Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.
4. **Análisis de problemas.** Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
5. **Análisis numérico.** Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos (datos financieros y estadísticos).

6. **Asunción de riesgos.** Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
7. **Atención al/la cliente/a.** Exceder las expectativas del/a cliente/a demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
8. **Automotivación.** Importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.

B

9. **Búsqueda de la excelencia.** Compromiso con las cosas bien hechas y afán por mejorar cada vez más. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo; no están satisfechos/as con las cosas como están y buscan mejorarlas; no aceptan la mediocridad.

C

10. **Capacidad crítica.** Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
11. **Capacidad de decisión.** Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
12. **Capacidad para aprender.** Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Quienes poseen esta habilidad se caracterizan porque: captan y asimilan con facilidad conceptos e información, realizan algún tipo de estudio regularmente, tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo y /o el conocimiento que poseen agrega valor al trabajo.

13. Comprensión del entorno y la organización. Capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias de la actividad y del negocio (aplica eficientemente las diferentes herramientas de administración de RRHH; identifica los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización; identifica la estructura y reconoce los rasgos de la cultura de esa organización; analiza a la competencia e identifica ventajas competitivas desde su perspectiva; facilita el proceso de reestructuración de la organización; posee conocimientos sobre Finanzas, Marketing, Ventas y Sistemas de Información utilizados en la organización; identifica las relaciones de la organización con su entorno y su impacto en ella; descubre el impacto en los actores individuales y colectivos; facilita la difusión de información sobre el/la cliente/a).

14. Compromiso. Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.

15. Comunicación. Capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral y escrita, entendiendo el impacto en el/la interlocutor (adecua su estilo de comunicación a diferentes culturas organizacionales con las que interacciona y transmite con claridad valores organizacionales; ajusta su estilo comunicativo en función de la imagen institucional de la empresa; comunica a través de los diferentes medios disponibles; prepara argumentos y anticipa preguntas; da cuenta de los resultados a los diferentes actores/actrices y acordar nuevas alternativas; maneja el perfil institucional de la empresa en la comunidad; maneja fenómenos de crisis/ conflicto pudiendo interactuar efectivamente con medios de prensa o auditorios aún en situaciones no planificadas o imprevistas).

16. Comunicación escrita. Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

17. Comunicación oral persuasiva. Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los/as otros/as del punto de vista propio.

18. Conocimiento técnico del área y prácticas de RRHH. Capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de su tarea y la resolución de problemas en su labor (es consultado/a como referente del mercado dentro de su especialidad; se mantiene actualizado/a en el campo del Management y de la industria desde una perspectiva global; se mantiene actualizado/a tanto en las diferentes herramientas de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de Recursos Humanos, como en la normativa legal vigente; maneja los costos y elabora presupuestos sobre la implementación de prácticas de RRHH; maneja herramientas informáticas de última generación para la gestión del área).

19. Creatividad. Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios.

D

20. Delegación. Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el/la subordinado/a más adecuado.

21. Desarrollo de subordinados/as. Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados/as mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.

E

22. Energía. Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.

23. Entusiasmo. La energía y disposición que se tienen para realizar una labor particular. Es la inspiración que conduce

a alcanzar lo que se desea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: quieren lo que hacen y no hacen lo que quieren; se sienten impulsados/as a lograr lo que se proponen.

24.Escucha. Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha “activa”.

25.Espíritu comercial. Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.

26.Estilo de Liderazgo e Influencia. Capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa (identifica la cultura requerida para alcanzar la estrategia del negocio; transmite objetivos por cumplir relacionados con los valores de la empresa; lidera procesos de cambio y de transformación cultural creando una clara visión compartida dentro de su equipo, desafiando el status quo y traduciendo la cultura deseada en conductas específicas; es un ejemplo permanente y consistente de los valores de la empresa, transmitiendo a través de sus acciones la cultura, misión y visión de la empresa; motiva a los/as ejecutivos/as a comportarse de forma consistente con la cultura deseada; brinda autonomía a su equipo para lograr mejores decisiones; da cuenta regularmente a los/as actores/actoras de los resultados obtenidos y efectos no previstos; comparte e l conocimiento más allá de las fronteras de la organización).

27.Ética. La interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los/as demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque: poseen una intachable reputación y antecedentes, son correctos/as en sus actuaciones, tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

F

28.Flexibilidad. Capacidad para modificar el comportamiento propio (adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.

H

29.Habilidades. Capacidades y potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información.

30.Habilidades Analíticas y Toma de Decisiones. Capacidad para identificar las causas y resolver problemas a través de la toma de decisiones utilizando el pensamiento crítico, analítico y sistémico (identifica los problemas centrales para el éxito de todo el negocio; identifica actores/actrices involucrados/as en la situación específica; describe el problema por resolver, obstáculos y factores de apoyo identificando “socios/as internos”; involucra a todos/as los/as actores/actoras en el diagnóstico de la situación; realiza un diagnóstico completo de la situación, poniendo los problemas en contexto de todo el sistema y detectando las causas profundas; genera alternativas de solución y evaluación de las mismas en función del planeamiento estratégico de la empresa; realiza recomendaciones o toma de decisiones utilizando información adecuada relacionada con el negocio en el largo plazo; se preocupa siempre por encontrar las soluciones definitivas o fundamentales de los problemas; puede formular criterios generales para que sus colaboradores/as evalúen alternativas en el proceso de toma de decisiones).

31.Habilidad de control. Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.

I

32.Impacto. Se traduce en causar buena impresión en los/as otros/as y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.

33.Independencia. Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.

34.Integridad. Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.

35.Iniciativa. Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.

L

36.Lealtad y sentido de pertenencia. Defender y promulgar los intereses de la organización donde se labora como si fueran propios. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque: anteponen los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos/as de formar parte de una organización en particular.

37.Liderazgo. Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos/as o grupos hacia la consecución de un objetivo.

M

38.Meticulosidad. Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

39.Motivación. Compromiso. Capacidad para autosuperarse logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa (establece compromisos desafiantes para la empresa asumiendo la responsabilidad y encarando los proyectos de manera proactiva, motivando al personal a que lo/a acompañe; puede desarrollar motivación al personal

utilizando medios directos (escritos); puede vencer el stress generado por presiones cruzadas (jefes/as, pares, clientes/as, colaboradores/as, organismos de regulación, etc).

N

- 40. Niveles de trabajo.** Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno/a mismo, para los/as otros/as y para la empresa. Insatisfecho/a con el promedio del rendimiento.

O

- 41. Orientación al servicio.** Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los/as clientes/as externos/as e internos/as. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque: poseen un trato cordial y amable, se interesan por el/la cliente/a como persona, se preocupan por entender las necesidades de los/as clientes/as internos/as y externos/as y dar solución a sus problemas, realizan esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los/as clientes/as externos/as e internos/as.

P

- 42. Persistencia.** Tenacidad, insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: insisten, persisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen; están altamente motivados/as por aspectos internos.
- 43. Planeamiento y organización.** Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas/proyectos a través de decisiones apropiadas (imagina escenarios futuros para posibilitar el proceso de planeamiento estratégico; relaciona los proyectos que administra con los de otras áreas del negocio; evalúa la conveniencia de suspender, cancelar o alterar la naturaleza de sus proyectos; elabora planes estratégicos del área en función de los objetivos organizacionales, estableciendo

una cadena de objetivos para su área que determine de qué manera contribuye a los fines últimos de la empresa; considera el largo plazo en el proceso de planeamiento y diseña dispositivos de evaluación; maneja costos y selecciona los recursos que ofrece el mercado, negociando su adaptación con proveedores/as; determina etapas y medios para la construcción de instrumentos y dispositivos y su evaluación; documenta los proyectos, cada una de sus etapas y toma de decisiones; capitaliza las experiencias, sacando enseñanza de la propia y de cada uno/a de los/as actores/actoras involucrados/as).

44. Planificación y Organización. Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros/as con el objetivo de alcanzar una meta.

45. Positivismo y optimismo. Conjunto de pensamientos que están relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, idea o tarea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: ven siempre el aspecto favorable de las situaciones, enfrentan todas las situaciones con realismo y no se dan por vencidos/as fácilmente.

R

46. Relaciones interpersonales. Capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos; logra que un equipo obtenga resultados extraordinarios; establece negociaciones complejas y busca soluciones teniendo en cuenta el logro de objetivos organizacionales y la cultura de la empresa; establece relaciones de trabajo a largo plazo, basadas en el respeto y la confianza; hace preguntas importantes, comentarios francos y enmarca las ideas complejas en formas útiles; crea condiciones para desarrollar la filosofía de “ganar-ganar”; respeta reglas de ética y acepta diversos puntos de vista.

47. Resistencia. Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.

48. Responsabilidad. Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque: cumplen los compromisos que adquieren; asumen las posibles consecuencias de sus actos; se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.

S

49. Selección y Desarrollo del personal a cargo. Capacidad para seleccionar, capacitar, promover, delegar, asesorar y evaluar a otras personas, estén bajo su responsabilidad o no (estima el potencial de un/a colaborador/a detectando posibilidades de crecimiento; transfiere criterios y esquemas de pensamiento (coaching) para el crecimiento y desarrollo del/a colaborador/a en sus habilidades de gestión; crea condiciones para asegurar el crecimiento ordenado en su área de acuerdo con los valores de la empresa (mentoring); aconseja a sus colaboradores/as en la planificación de sus desarrollos futuros, en función de sus potencialidades y aspiraciones; diseña sistemas de compensación equitativos junto con planes de sucesión que fomenten el desarrollo continuo de los/as integrantes de la organización).

50. Sensibilidad interpersonal. Conocimiento de los/as otros/as, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos/as. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los/as otros/as (no confundir con “comprensión”).

51. Sensibilidad organizacional. Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.

52. Sociabilidad. Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto/a y participativo/a.

T

53. Tenacidad. Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.

54.Tolerancia al estrés. Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

55.Trabajo en equipo. Disposición para participar como miembro totalmente integrado/a en un equipo del cual no se tiene que ser necesariamente el/la jefe/a; colaborador/a eficaz, incluso, cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales, para alcanzar metas comunes.

V

56.Valores. Principios de conducta que tiene una persona en el ejercicio de sus funciones y su vida personal.

57.Visión de futuro. Capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él; tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas.

2. CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO PERSONAL:

A

58.Autoconfianza. Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros/as mismos/as y sobre nuestras capacidades.

59.Autorregulación. Capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.

C

60.Conocimiento de uno mismo. Reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las propias fortalezas y debilidades.

F

61. Flexibilidad. Capacidad de adaptación a situaciones de cambio.

I

62. Iniciativa. Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

M

63. Motivación de logro. Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

O

64. Optimismo. Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RELACIONES:

C

65. Comunicación oral. Capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

66. Conocimiento organizacional. Capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.

D

67. Desarrollo de otros/as. Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.

E

68. Empatía. Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los/as otros/as y de responder a ello.

G

69. Gestión del conflicto. Capacidad para negociar y resolver desacuerdos.

L

70. Liderazgo inspirador. Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.

S

71. Sensibilidad intercultural. Sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.

T

72. Trabajo en equipo y colaboración. Capacidad para trabajar con otros/as en la consecución de una meta común.

4. COMPETENCIAS COGNITIVAS Y DE RAZONAMIENTO:

A

73. Análisis cuantitativo. Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas.

C

74. Comunicación escrita. Habilidad para redactar y sintonizar a través de mensajes escritos.

E

75. Expertise técnica o profesional. Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.



P

76. **Pensamiento analítico.** Capacidad para comprender situaciones y resolver problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar acerca de ello de manera lógica y sistemática.
77. **Pensamiento sistémico.** Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.

R

78. **Reconocimiento de modelos.** Capacidad para identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de forma obvia y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.