



Uruguay  
Presidencia

ONSC  
Oficina Nacional  
del Servicio Civil



Gestión del  
Desempeño

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES

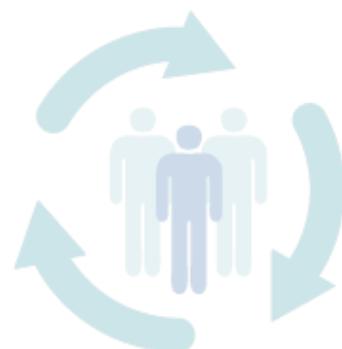
SISTEMA DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



VERSIÓN ABRIL 2023

## » Tabla de contenido

- Introducción, p. 3
- Objetivo, p. 3
- Tabla de niveles, p. 4
- Formato de los descriptores de competencias, p. 5
- Competencias transversales, p. 7



## ➤ Introducción

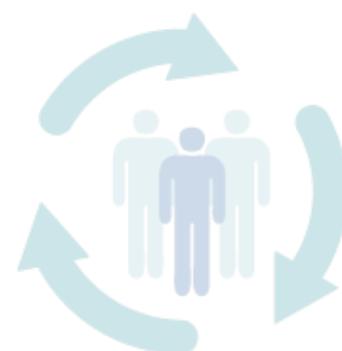
El presente diccionario de competencias fue elaborado por la Oficina Nacional del Servicio Civil, en el marco del proyecto de Gestión del desempeño por competencias y resultados clave, impulsado por el Gobierno Nacional en el período 2020 – 2025, para los incisos de la Administración Central. Este diccionario contiene competencias transversales, que son aquellas que describen comportamientos esperables aplicables a cualquier rol, función o cargo u ocupación, que las personas desempeñen en las oficinas de la Administración Central.

Para su elaboración se tomaron en cuenta diversas fuentes de información tales como documentos de la OIT, Nodo de competencias, experiencias del BSE, así como las tres experiencias piloto realizadas en ONSC, AGESIC y ARCE.

## ➤ Objetivo



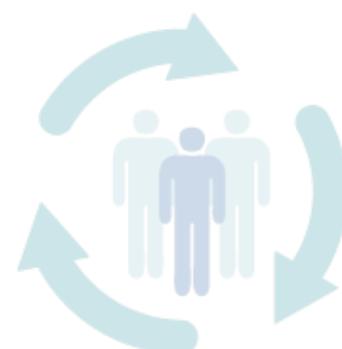
El objetivo de este diccionario es proveer al evaluador de elementos que le permitan tener una referencia en cuanto a los comportamientos esperados para cada competencia, discriminados por nivel para cada rol, función, cargo u ocupación. Se utilizará en los diferentes procesos de gestión humana: evaluación, formación y capacitación, reclutamiento y selección, desarrollo de carrera, entre otros.



## » Tabla de niveles

En cada uno de los siguientes niveles se describen los comportamientos que se esperan para cada nivel de competencias, según el rol del trabajador en la organización. Los niveles son acumulativos, o sea cada nivel incluye a los niveles anteriores.

Nivel 1 Operativo Básico	Nivel 2 Operativo y Técnico	Nivel 3 Mandos/Conducción Medios	Nivel 4 Gerencia/Alta Dirección
Describe competencias en una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles. En general, requieren el apoyo de otros. Es aplicable al nivel operativo inicial.	Describe competencias en el nivel operativo con una variada gama de actividades en los mismos, o diferentes contextos. Requieren mayor complejidad, no rutinarias y realizadas con autonomía, experticia y responsabilidad individual.	Describe competencias en una amplia gama de actividades laborales en su mayor parte complejas y no rutinaria, realizadas en variados contextos, con responsabilidad, experticia y autonomía. Generalmente tiene a su cargo el liderazgo o coordinación de equipos de trabajo con orientación a resultados.	Describe competencias que implican el conocimiento y experticia en la implementación de principios fundamentales y técnicas complejas con visión estratégica, en contextos variados y a veces impredecibles. Requiere autonomía interna y externa. Tiene responsabilidad sobre equipos de trabajo, resultados organizacionales y adjudicación de recursos.



## Formato de los descriptores de competencias

El diccionario de competencias tiene la siguiente estructura:

Dimensión: Describe los aspectos clave que definen o estructuran la competencia y cuya evaluación permite verificar su logro.	Nivel: Describe para cada función el tipo de actividades que el trabajador realiza en el desempeño de sus funciones.			
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Dimensión 1	Comportamientos observables: Desempeños competentes según rol o función en la organización			
Dimensión 2		Acumulativos, cada nivel incluye a los anteriores.		
Dimensión n				

En las columnas se describen los comportamientos de la competencia para cada uno de los 4 niveles definidos en el apartado anterior.

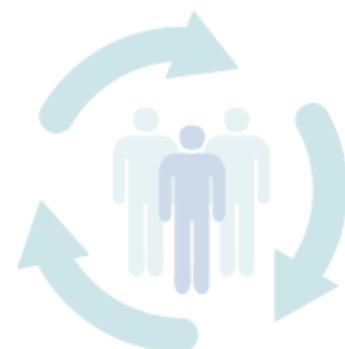
En las filas se describen las dimensiones en las cuales están divididas las competencias y que estructuran o definen la misma. Por ejemplo, para la competencia de comunicación las dimensiones más comunes podrían ser "escucha" y "producción de información" y evaluar la comunicación de una persona en ambos aspectos.

### Uso del diccionario

A los efectos de realizar la evaluación, se deberá evaluar cada una de las competencias teniendo en cuenta el nivel al cual se asocia el cargo o función que cumple la persona a ser evaluada.

Se debe analizar si la persona a evaluar cumple o no con los requerimientos de cada competencia para el nivel en el que se encuentra.

Para determinar si cumple, se deberá basar en hechos observables evitando la realización de juicios personales u opiniones de otras personas.

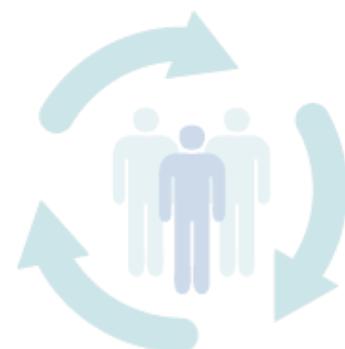


Se debe analizar también la frecuencia con la cual se cumplen dichos comportamientos, es decir, la evaluación se debe realizar sobre conductas que se observan de manera continua, evitando realizar la misma sobre hechos aislados o puntuales.

Basándose en la comparación entre el diccionario y el desempeño real, se establece el grado de necesidad de desarrollo para toda la competencia, basándose en la siguiente escala:

NECESIDAD DE DESARROLLO	COMPORTAMIENTOS DESEADOS
Muy baja	Cumple siempre
Baja	Cumple frecuentemente
Media	Cumple en ocasiones, a veces sí y otras no
Alta	Cumple esporádicamente, pocas veces
Muy alta	Nunca o casi nunca cumple

El grado de necesidad debe reflejar lo que el evaluado tiene que desarrollar para alcanzar el desempeño esperado. Por ejemplo, una necesidad “muy alta” implica que el evaluado nunca cumple con los comportamientos deseados y por lo tanto necesita mucho desarrollo de la competencia.

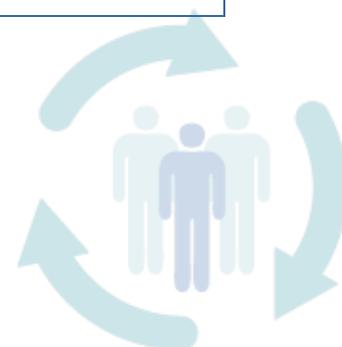


## Competencias transversales

Nombre de la competencia: **Orientación a resultados**

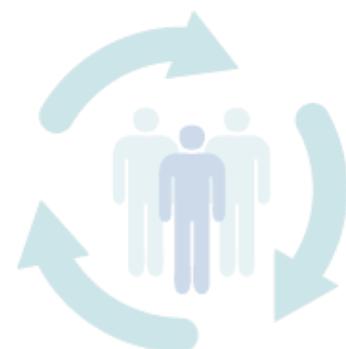
- DEFINICIÓN GENERAL:** Se apropia de la finalidad de la organización (Visión, Misión, valores y objetivos) y actúa en consecuencia enfocándose en generar los resultados requeridos, con alta calidad y eficiencia.
- DIMENSIONES**
  - Priorización de metas:** Significa distinguir las metas de mayor relevancia o importancia para lograr los resultados esperados, enfocándose en generar esos resultados requeridos, con alta calidad y eficiencia.
  - Visualización del impacto:** Remite a la capacidad de distinguir el efecto que tienen sus acciones y decisiones en el medioambiente en el cual se desenvuelve la persona, ya sea interno o externo, con amabilidad, a la organización a la que pertenece. Implica una visión sistémica de sus acciones.
  - Entrega de resultados:** Refiere a la capacidad de entregar los resultados planificados, en el tiempo y con la calidad que se le haya solicitado.

NIVEL	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
DIMENSIÓN	Organiza su tiempo y rectifica o mejora los procedimientos para el logro de los procesos y de los resultados esperados, en los plazos y con los estándares de calidad establecidos, de acuerdo con la Misión y valores de la organización.	Jerarquiza su trabajo y gestiona eficientemente sus tiempos para el logro de las metas acordadas. Se esfuerza para alcanzar y superar los estándares de desempeño y plazos fijados. Se desafía en cuanto a optimizar procesos para superar los estándares en referencia a plazos y calidad, reflexiona sobre su trabajo/tarea,	Determina la relevancia y la secuencia de los procesos de trabajo de su unidad organizativa, en función de las metas establecidas. Genera las condiciones para el alcance de dichas metas y coordina la implementación del plan de trabajo, acordado con el equipo a cargo.	Realiza la planificación estratégica y asigna recursos teniendo en cuenta el contexto, para el logro de las metas.
Priorización de metas				





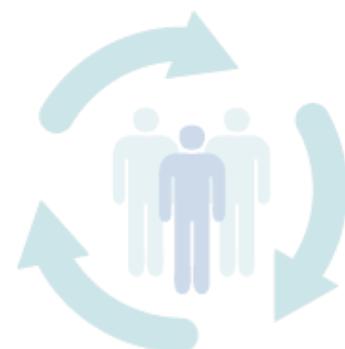
		aplicando su capacidad técnica.		
Visualización del impacto de su trabajo	Identifica cómo su desempeño afecta al cumplimiento de objetivos por parte del equipo.	Analiza y reflexiona acerca de su contribución a los resultados y logros del equipo.	Visualiza los procesos de trabajo y es capaz de identificar y analizar las dificultades que se pueden presentar, para optimizar los resultados de la unidad organizativa, asegurándose que se alcancen los logros del equipo y los propios.	Visualiza las prioridades dentro de cada unidad y/o procesos de trabajo, para alinearlas estratégicamente con los objetivos de la organización, asegurando la comunicación al equipo de trabajo, de los objetivos individuales y colectivos y su vinculación con los resultados organizacionales.
Entrega de resultados	Realiza su trabajo de acuerdo a la calidad y plazos definidos encontrándole el sentido a su aporte específico.	Ejecuta su trabajo para cumplir con las metas esperadas. Organiza su tiempo para el logro de los objetivos establecidos. Propone o mejora procesos de trabajo y procedimientos para optimizar los resultados.	Apoya al equipo para la obtención de resultados esperados, de acuerdo a los criterios fijados. Investiga nuevos métodos de actuación para la resolución de problemas y toma de decisiones. Se focaliza en la consecución de los objetivos haciendo frente a los problemas y rectificando ágilmente los cursos de acción, si corresponde. Potencia nuevos métodos dirigidos a optimizar recursos y mejorar las acciones.	Evalúa la calidad de los resultados obtenidos y brinda retroalimentación a los equipos de trabajo y grupos de interés, involucrados en el alcance de las metas, para la toma de decisiones estratégicas, a corto o mediano plazo.



Nombre de la competencia: **Trabajo en equipo**

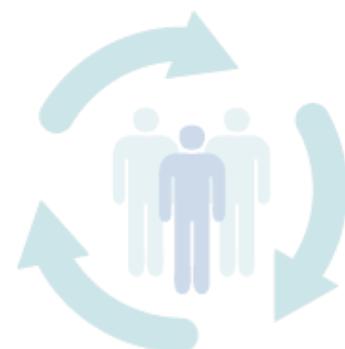
- **DEFINICIÓN GENERAL:** Participar activamente para el logro de los objetivos del equipo alineados con la estrategia organizacional, en un clima de colaboración, intercambio de información y relacionamiento armónico.
- **DIMENSIONES**
  - Participación, intercambio de información:** Capacidad de participar en las instancias de reuniones del equipo, así como intercambiar información e ideas con el resto del equipo.
  - Colaboración y compromiso:** Capacidad de ayudar con los compañeros de equipo ofreciéndose a colaborar y ayudar a otros cuando estos lo requieran demostrando compromiso con el equipo y priorizando los intereses grupales sobre los individuales.
  - Relacionamiento interpersonal y clima laboral:** Refiere a la capacidad de relacionarse con los demás de manera asertiva y oportuna, contribuyendo a generar un ambiente de trabajo respetuoso y cordial.

NIVEL DIMENSIÓN	NIVEL			
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Participación e intercambio de información	Apoya al equipo desde el rol asignado y brinda en tiempo y forma la información que se le solicita para cumplir con los objetivos.	Comparte información y ayuda a generar redes de comunicación asertiva, con otras unidades organizativas. Participa en reuniones con proactividad, realiza aportes de valor y apoya ideas de otros.	Genera y facilita instancias de escucha e intercambio en su equipo y con otras unidades organizativas. Organiza reuniones efectivas. Procura información estratégica y asegura que fluya entre su equipo. Garantiza que la información circule entre los miembros del equipo, y facilita la participación en instancias de coordinación y elaboración de propuestas para el logro de los objetivos.	Promueve equipos multidisciplinarios y el intercambio de información entre unidades organizativas para orientar el trabajo hacia el logro de la estrategia de la organización. Participa en ámbitos de decisiones estratégicas y coordina acciones con una visión transversal de la organización.



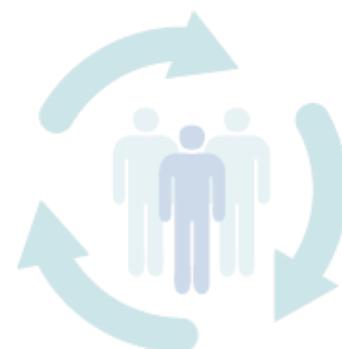


<p>Colaboración y compromiso</p>	<p>Coopera cuando se le solicita, aportando valor a su trabajo. Es responsable, considerando que sus acciones influyen en la dinámica del equipo. Demuestra compromiso interesándose por el bienestar grupal.</p>	<p>Está atento a las necesidades de los integrantes del equipo y ofrece ayuda en situaciones que lo requieren. Contribuye y aporta información relevante. Anima y reconoce a sus compañeros. Muestra compromiso a través de la acción, generando propuestas de valor para el equipo. Cumple sus tareas y asume como propios los resultados colectivos. Posee expectativas positivas de los demás; comprende a los otros, genera y mantiene un buen clima de trabajo.</p>	<p>Construye y facilita un ambiente de trabajo agradable, basado en la confianza, la cooperación, el apoyo mutuo y el reconocimiento. Permite que los integrantes del equipo expresen sus puntos de vista libremente. Subordina los intereses individuales a los objetivos grupales para lograr las metas fijadas y apoyar el trabajo de otras unidades organizativas de la organización. Identifica y acude a referentes de otras unidades organizativas, para potenciar los resultados.</p>	<p>Fomenta la cultura del trabajo en el equipo y el buen clima laboral de toda la organización. Apoya el desempeño dentro de las unidades organizativas, motivando y animando a los demás. Constituye un ejemplo de y comparte su experticia. Muestra compromiso con la visión de futuro compartida en la organización y con su equipo de trabajo directo. Prioriza los objetivos del equipo y la organización sobre los intereses personales.</p>
--------------------------------------	---	--	---	--





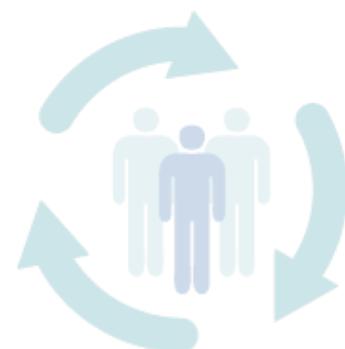
<p>Relacionamiento interpersonal y clima laboral</p>	<p>Colabora con todos los integrantes del equipo según demanda, demostrando compromiso y responsabilidad con las funciones que realiza.</p>	<p>Se relaciona con todos los miembros del equipo de manera constructiva y respetuosa, teniendo apertura a la diversidad y a las distintas propuestas planteadas. Se comunica de forma efectiva: expone de forma clara y concisa, preguntando al otro si lo entendió. Escucha con atención y empatía, sin juzgar apresuradamente. Adapta su estilo de trabajo demostrando flexibilidad en la forma de relacionarse. Acepta sugerencias y críticas de sus compañeros.</p>	<p>Promueve la creación de grupos heterogéneos y valora la riqueza de distintos puntos de vista. Adapta su estilo de liderazgo a las necesidades del entorno. Detecta oportunamente síntomas de problemas en el relacionamiento del equipo. Busca soluciones aplicables y equitativas, y en caso de conflicto, procura ser mediador entre los involucrados. Dedicar tiempo esencial para la integración, la celebración y el reconocimiento.</p>	<p>Muestra un estilo de comunicación asertivo y fomenta el diálogo respetuoso entre sus pares y con sus equipos de trabajo. Promueve una cultura de relacionamiento en y entre equipos alineada, con los valores de la organización.</p>
--	---	--	--	--



Nombre de la competencia: **Orientación a la Ciudadanía/usuario interno/usuario externo**

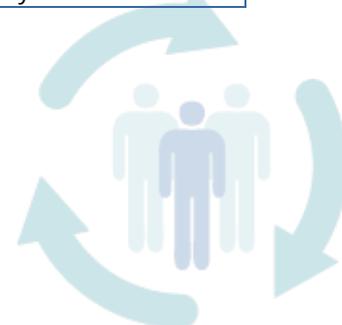
- **DEFINICIÓN GENERAL:** Capacidad para identificar, satisfacer y anticipar las necesidades de los destinatarios de los servicios generando confianza, procurando soluciones efectivas y de calidad, acordes a la normativa del organismo.
- **DIMENSIONES**
  - Identificación y comprensión de necesidades:** Capacidad de identificar y comprender las necesidades actuales y futuras del usuario promoviendo una forma de pensar y accionar, dirigida hacia el ciudadano/a.
  - Aportar soluciones:** Capacidad de encontrar posibles soluciones a los problemas que presenten los usuarios destinatarios directos o indirectos de su trabajo.
  - Comunicación:** Hace referencia a la capacidad de escuchar, interpretar y responder a las necesidades del ciudadano de manera empática, reservada y respetuosa.
  - Negociación y toma de decisiones:** Comprende la capacidad de negociar con el usuario buscando una relación ganar-ganar y tomando las decisiones necesarias para resolver las necesidades del ciudadano.

NIVEL	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
DIMENSIÓN				
Identificación y comprensión de necesidades	Identifica, comprende y organiza las necesidades del ciudadano de manera efectiva.	Detecta las necesidades de los ciudadanos en base a herramientas adquiridas y plantea una gama de alternativas posibles.	Se anticipa a los pedidos de los usuarios tanto internos como externos y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades teniendo en cuenta causas y consecuencias.	Es proactivo para investigar y segmentar necesidades y detectar aquellas no satisfechas por servicios propios y del mercado. Se anticipa, identifica nuevas oportunidades de servicio y realiza alianzas estratégicas.



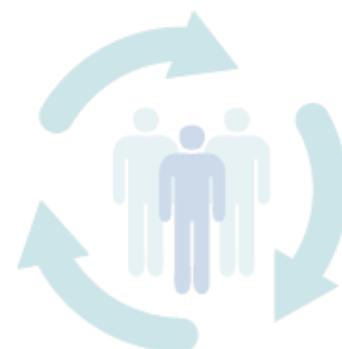


<p>Aportar soluciones</p>	<p>Soluciona los problemas de los usuarios en la medida de sus posibilidades, buscando ayuda si es necesario. Actúa según indicaciones y procedimientos establecidos.</p>	<p>Asesora a usuarios con propiedad y conocimientos, comunica características de su servicio y explica las consecuencias de cada solución.</p>	<p>Alienta a su equipo a atender las necesidades de los usuarios con propiedad, claridad y transparencia. Promueve el intercambio de información y trabaja en conjunto con otras unidades organizativas para brindar soluciones oportunas.</p> <p>Propone en su unidad organizativa o equipo de trabajo, acciones de mejora tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades.</p>	<p>Propone soluciones estratégicas y sistémicas, adapta la propuesta de valor a los distintos grupos de interés.</p> <p>Busca asegurar relaciones de confianza de largo plazo entre la organización y sus usuarios diseñando y manteniendo actualizados los lineamientos en la atención de estos.</p> <p>Asegura que su cadena de valor cuente con recursos necesarios para garantizar un servicio de calidad.</p>
<p>Comunicación</p>	<p>Escucha atentamente las necesidades del usuario, demostrando disposición, receptividad y amabilidad ante quejas o situaciones críticas</p>	<p>Responde a las necesidades de la Ciudadanía con solvencia y en forma efectiva. Deriva a otros si es necesario. Mantiene reserva sobre los planteos de los usuarios.</p>	<p>Escucha con empatía y brinda contención a usuarios y equipo. Capacidad de adaptación a distintos interlocutores y contextos.</p>	<p>Genera estrategias para fomentar el entendimiento y una cultura de comunicación permanente entre las distintas unidades de la organización juntamente con la de sus usuarios.</p> <p>Identifica información crítica y la maneja con cautela y confidencialidad.</p>





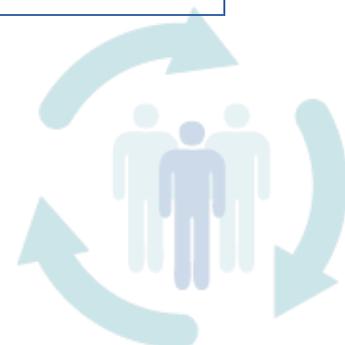
	<p>y responde a las mismas dentro de sus posibilidades. Deriva a otros si es necesario. Mantiene reserva si corresponde.</p>			
	<p>Cumple con lo establecido, explica las razones de los cambios y actúa respetando lineamientos, normas y valores del organismo y de la función pública.</p>		<p>Crea un ambiente adecuado y establece con los usuarios relaciones duraderas basadas en la confianza.</p>	<p>Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los ciudadanos, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.</p>
<p>Negociación y toma de decisiones</p>	<p>Recibe la necesidad del ciudadano y en base al diálogo acuerda los pasos a seguir buscando el beneficio mutuo.</p>	<p>Crea un clima de confianza para negociar e integra las necesidades subyacentes de todas las partes.</p>	<p>Negocia buscando acuerdos de beneficio mutuo atendiendo el objetivo de la negociación y cuidando la interrelación de todas las partes. Toma decisiones evaluando posibles impactos e implementa acciones preventivas para minimizar riesgos que pueda afectar a los usuarios/as del servicio. Respalda a sus colaboradores en la toma de decisiones.</p>	<p>Promueve la generación y evaluación de alternativas en función de los objetivos estratégicos. Toma decisiones estratégicas oportunas, asume riesgos, se responsabiliza y rinde cuentas por decisiones propias y de sus colaboradores, ante los jefes, Ciudadanía y/o usuarios y usuarios del servicio.</p>



Nombre de la competencia: **Adaptación al cambio**

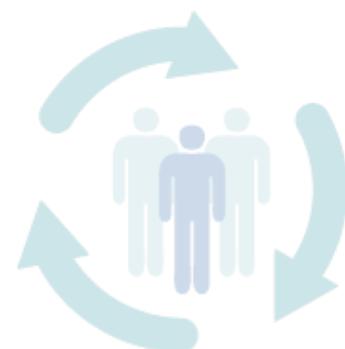
- **DEFINICIÓN GENERAL:** Capacidad para aceptar e integrar los cambios como oportunidades, con flexibilidad para modificar la práctica individual y/o colectiva para adaptarse a contextos cambiantes y exigentes.
- **DIMENSIONES**
  - Apertura al cambio:** Capacidad de mantener una mentalidad abierta frente a los cambios, visualizando las oportunidades y las alternativas para transitar dicho cambio de manera eficaz y eficiente.
  - Aceptación con actitud positiva e implementación:** Acepta los cambios que se presentan con actitud positiva y proactiva, comprende las implicancias del mismo y realiza las acciones necesarias para implementar dicho cambio.

NIVEL \ DIMENSIÓN	NIVEL			
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Apertura al cambio	Se muestra receptivo ante nuevos enfoques o ideas innovadoras. Cuenta con actitud proactiva frente a dichas ideas.	Analiza críticamente y propone cambios o alternativas ante los planteos que se le realizan.	Apoya las ideas planteadas y genera dentro del equipo las condiciones para generar un intercambio ante nuevas tendencias, estimulando y motivando a su equipo a adoptar nuevos enfoques.	Lidera y anima a que los demás se sumen a los cambios generando los recursos necesarios y un clima de confianza en torno a los mismos.
Concientización con actitud positiva e implementación		Demuestra comprensión y aprobación de los cambios y los incorpora en forma positiva y constructiva,	Comunica motivos, beneficios y responde ante las dudas, actuando como guía en la implementación de los cambios en su unidad organizativa,	Planifica y gestiona cambios con visión estratégica mediante el diálogo y negociaciones de beneficio mutuo.





<p>Aprueba e incorpora rápidamente los cambios y actúa en forma congruente ante las mejoras que le son solicitadas.</p>	<p>considerándolos como oportunidad de mejora.</p>	<p>para promover la mejor adaptación de su equipo.</p>	
	<p>Muestra flexibilidad para modificar la conducta propia y adaptarse a los nuevos requerimientos.</p>	<p>Involucra al equipo a través de distintas estrategias y acciones, promoviendo la apropiación del cambio.</p>	<p>Identifica resistencias (provenientes de factores humanos, de políticas o estructura) y las gestiona oportunamente.</p>
	<p>Encuentra aspectos positivos en las situaciones adversas, utilizando sus recursos disponibles para transitarlas y solicita apoyo cuando la situación lo amerita. Se involucra activamente, en los procesos de cambio, contribuyendo a su implementación.</p>	<p>Respalda y acompaña a sus colaboradores en todas las etapas del cambio, ayudándolos a desarrollar estrategias para implementarlo.</p>	<p>Da el ejemplo del cambio que se quiere impulsar con su conducta, inspirando confianza y credibilidad.</p>
		<p>Cuenta con capacidad para manejar las situaciones de trabajo bajo presión y alta exigencia.</p>	<p>Realiza seguimiento, valora y reconoce los avances y busca consolidar los cambios en la cultura de la organización.</p>
		<p>Identifica fortalezas individuales y colectivas y detecta resistencias gestionándolas adecuadamente.</p>	<p>Transmite respaldo y confianza y desarrolla redes de apoyo para transitar las situaciones que se generen tanto a nivel organizacional como individual.</p>



Nombre de la competencia: **Aprendizaje continuo**

- **DEFINICIÓN GENERAL:** Indagar, adquirir e incorporar nuevos saberes, buenas prácticas y competencias en forma permanente teniendo en cuenta las diversas modalidades de aprendizaje. Consiste en identificar y ser proactivo en la mejora de las destrezas y habilidades propias, para aplicarlo con eficiencia en el ámbito laboral.

- **DIMENSIONES**

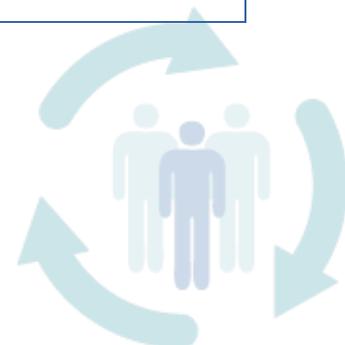
**Adquirir e incorporar:** Capacidad de adquirir nuevos conocimientos, identificando cuáles son los más adecuados en relación a su función e incorporando los aprendizajes en su desempeño.

Aplicar en el ámbito laboral: Hace referencia a aplicar el conocimiento adquirido a las funciones que desempeña en su ámbito de trabajo.

**Desaprender:** Refiere a la capacidad de desaprender conocimientos o formas rutinarias de realizar las tareas reemplazándolas por formas más eficientes de realizar las tareas.

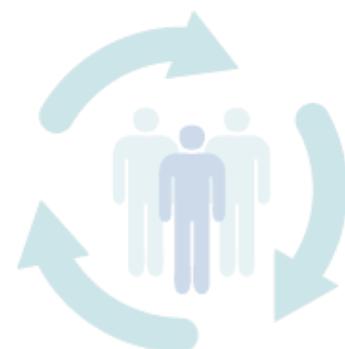
**Compartir lo aprendido:** Comprende la capacidad de compartir los conocimientos que adquiere con el resto de las personas que conforman su ámbito laboral.

DIMENSIÓN \ NIVEL	NIVEL			
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Adquirir e incorporar	Indaga, identifica y solicita la información relevante para desempeñarse en forma competente y mantenerse actualizado en las labores diarias que desarrolla.	Demuestra curiosidad por aprender, busca conocimientos actualizados e incorpora nuevas herramientas. Reconoce lo que no sabe, se muestra dispuesto a aprenderlo e identifica oportunidades para seguir desarrollándose. Analiza y detecta aspectos a mejorar dentro de su desempeño laboral, que le permitan desarrollar su experticia en torno a	Se mantiene permanentemente actualizado y dispuesto a adquirir nuevos conocimientos y competencias. Aprende de los espacios e ideas sugeridas por quienes conforman su equipo de trabajo. Es capaz de generar espacios de construcción colectiva del aprendizaje tanto para responder a las necesidades de su equipo, como buscando nuevas	Consulta, diseña, desarrolla y mejora en forma permanente las estrategias y dispositivos para la gestión de la actualización y el aprendizaje individual y colectivo en la organización, motivando a que el aprendizaje se adquiera en forma permanente y en todos los niveles de la organización.





		las actividades que cumple.	oportunidades de desarrollo de los integrantes del mismo, así como propias.	
Aplicar en el ámbito laboral	Aplica los saberes adquiridos mediante la experiencia y/o la formación, a su práctica laboral.	Adapta los aprendizajes ante nuevas situaciones en el trabajo. Se compromete con su plan de desarrollo de competencias, previamente acordado con su líder.	Coordina y acuerda con su equipo los planes de desarrollo individual, promoviendo y apoyando la ejecución del plan de sus colaboradores. Facilita la aplicación de conocimientos adquiridos, promoviendo la medición de su eficacia.	Asume y propone a los equipos de trabajo, tareas desafiantes que brinden oportunidades para desarrollar competencias individuales y colectivas, en profundidad y variedad, capitalizando el potencial de las personas.
Integrar lo aprendido	Reflexiona sobre lo aprendido e integra dicho aprendizaje para mejorar su desempeño.	Acepta sugerencias y las recibe con apertura. Busca y brinda retroalimentación constante y aprende de las personas con las que se relaciona.	Trabaja su inteligencia emocional, incluyendo el autoconocimiento, reconocer sus sentimientos y los ajenos, manejando sus emociones en las relaciones con los demás y muestra apertura para recibir críticas constructivas.	Extrae beneficios o mejoras de las situaciones que gestiona, para aprender y mejorar el diseño e implementación de las estrategias planificadas. Fomenta el análisis crítico en su equipo para transformar situaciones adversas en oportunidades de aprendizaje y superación, promoviendo dicho accionar, en todos los equipos de trabajo que conforman la organización.





<b>Desaprender</b>	Identifica oportunidades de mejora, atendiendo e incorporando ajustes y nuevas prácticas sugeridas por otros.	Analiza su práctica laboral realizando los cambios necesarios, para no reiterar conductas no deseadas o reproducir rutinas obsoletas.	Solicita y brinda retroalimentación a los distintos actores con los que interactúa, para el desarrollo de su desempeño y proponer mejoras a los procesos de trabajo, en los que interviene. Analiza los procesos y resultados de su unidad organizativa, así como el desempeño de su equipo, generando propuestas y soluciones que agreguen valor.	Evalúa y analiza las estrategias y resultados organizacionales, desde múltiples perspectivas, promoviendo la mirada crítica y permaneciendo abierto a sugerencias de los distintos actores con los que interactúa.
<b>Compartir lo aprendido</b>	Identifica referentes expertos y pregunta o comparte las dudas que le surgen para mejorar su labor diaria.	Comparte conocimientos y aprendizajes con los miembros de su equipo u otras unidades, para apoyar el desarrollo de sus compañero/as.	Muestra una conducta proactiva para compartir conocimientos, estimulando dicha conducta en su equipo de trabajo.	Crea un ambiente propicio e implementa espacios para intercambiar y generar conocimientos, sinergia y construcción colectiva del aprendizaje. Implementa las acciones necesarias para gestionar el conocimiento y la experiencia de quienes integran la organización, de manera que resulte de fácil accesibilidad a todas las personas que forman parte de la misma.

*Equipo del Área Gestión del Desempeño por Resultados y Competencias  
de la Oficina Nacional del Servicio Civil – Presidencia de la República*

*Montevideo, abril de 2023*

