



Gestión del  
Desempeño

# GUÍA DE MEDIOS

PARA EL DESARROLLO DE  
COMPETENCIAS TRANSVERSALES



Uruguay  
**Presidencia**

**ONSC**  
Oficina Nacional  
del Servicio Civil

# Contenido

---

## 1. Introducción, p. 3

Ficha de Medio 1: Lectura individual, p. 5

Ficha de Medio 2: Taller de lectura, p. 6

Ficha de Medio 3: Elaboración de documentos, p. 7

Ficha de Medio 4: Participación en reuniones, p. 8

Ficha de Medio 5: Análisis de casos y situaciones, p. 9

Ficha de Medio 6: Participación en capacitaciones, p. 11

Ficha de Medio 7: Pasantías/tutorías, p. 13

Ficha de Medio 8: Compartir lo aprendido, p. 15

Ficha de Medio 9: Observación, p. 16

## 2. Desarrollo de competencias a través del cine, p. 18

## 3. Lecturas recomendadas por competencia, p. 20



# 1

## Introducción

Esta Guía sobre “*Medios de desarrollo*” contiene los canales que facilitarán el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes que se integran a los comportamientos observables que han sido descritos en las competencias laborales.

Los medios aquí desarrollados son formatos orientadores y su contenido ha de ser llenado según las necesidades y posibilidades de recursos disponibles en cada caso, fruto del intercambio entre Líder – Colaborador/a para acordar el proceso de aprendizaje y mejora de las competencias que lo requieran.

Cada medio se desarrolla y despliega en una **FICHA** que consta de cuatro ítems básicos:

- **Propósito y descripción del medio**, donde se explica la finalidad que pretende contribuir a la aplicación de ese medio.
- **Plan de acción**, que integra el *objetivo* y las *actividades propuestas* a llevarse a cabo. En ellas se despliegan tareas encadenadas y posibles de realizar, para generar el proceso de aprendizaje. *Las tareas* son sugerencias, orientaciones y no tienen que cumplirse todas ni realizarse en el orden en que aparecen.
- **Las evidencias a relevar**, son registros o elementos que dan cuenta de la ejecución de las actividades realizadas como medio de desarrollo y cuya presencia y contenido, testimonian el haber participado en el proceso de aprendizaje.
- **Relación con otros medios** de desarrollo, para continuar profundizando los niveles de desafíos que facilita potenciar la autoformación y hacer más profunda o continua la experiencia.

También se desarrollaron para cada medio, ejemplos adaptados de buenas prácticas de aprendizaje, con la intención de ilustrar y facilitar una mejor comprensión y redacción del plan de desarrollo y dotarlo de un hilo conductor a transitar en el proceso.



En resumen, los medios tienen la flexibilidad de adaptarse y ser utilizados siempre para el **desarrollo de todas y cada una de las competencias**. La experiencia de aprendizaje requiere de creatividad e innovación, por lo cual serán bienvenidas todas las prácticas que aporten a mejorar el talento de nuestra gente.

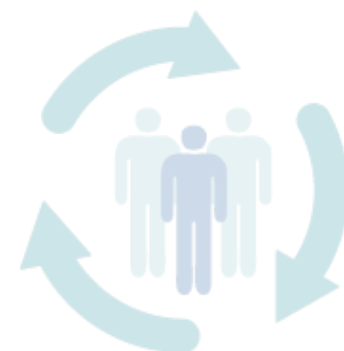
En el siguiente cuadro se presenta una lista de medios de aprendizaje a considerar para el plan individual de desarrollo de competencias y matrices de guía de desarrollo para cada uno.





## Ficha de Medio 1: Lectura individual

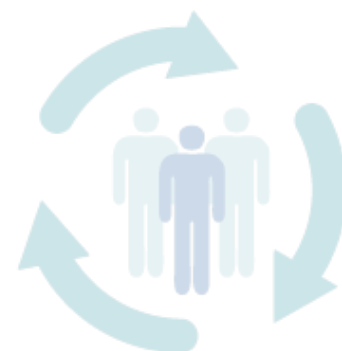
Medio 1	Lectura individual
<b>PROPÓSITO Y DESCRIPCIÓN DEL MEDIO</b>	<p><b>Elección y lectura de un texto, documento y/o norma que contribuya al desarrollo de comportamientos que integran una competencia.</b></p> <p>A partir de la lectura, se espera integrar o profundizar conocimientos relacionados con la tarea, que generen un aprendizaje y permitan una actualización permanente.</p>
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<p><b>OBJETIVO:</b> Lograr, a través de la lectura del material, la elaboración de documentos. A través de la lectura se puede evaluar en qué grado el contenido leído se integra a los conocimientos y se aplica al desempeño de las tareas encomendadas.</p> <p><b>ACTIVIDADES ACORDADAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir el material apropiado para contribuir al desarrollo de la competencia seleccionada.</li> <li>▪ Realizar una lectura comprensiva identificando ideas claves.</li> <li>▪ Elaborar un esquema/resumen.</li> <li>▪ Identificar posibilidades de aplicación en la tarea o sector.</li> </ul>
<b>EVIDENCIA DE LA ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento realizado.</li> <li>▪ Material utilizado en la presentación, en caso de realizarse una devolución.</li> <li>▪ Registro que compruebe la puesta en práctica del análisis realizado con la conformidad de un/a líder responsable.</li> </ul>
<b>RELACIÓN CON OTROS MEDIOS DE DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio 7 "Pasantías y rotaciones".</li> <li>▪ Medio 5 "Análisis de casos y situaciones".</li> <li>▪ Medio 8 "Compartir lo aprendido".</li> <li>▪ Otro medio identificado por las y los usuarios.</li> </ul>
<b>EJEMPLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Material sobre un tema de interés para el área o la tarea (informativo, instructivo, de estudio, etc.).</li> <li>▪ Lectura de documentos elaborados por el área (manuales de procedimientos, protocolos, expedientes, etc.).</li> <li>▪ Lectura de documentos utilizados en el área (normas, contratos, decretos, resoluciones, etc.).</li> <li>▪ Bibliografía específica de habilidades personales y sociales (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, adaptación al cambio, solución de conflictos, gestión del tiempo, etc.).</li> </ul>





## Ficha de Medio 2: Taller de lectura

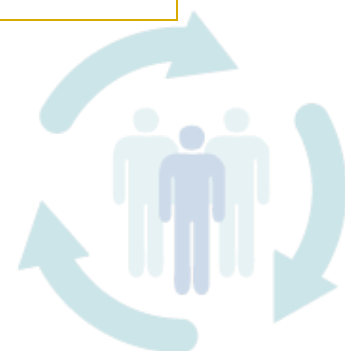
Medio 2	Taller de lectura
<b>PROPÓSITO Y DESCRIPCIÓN DEL MEDIO</b>	<p><b>A partir del abordaje grupal, realizar un análisis en conjunto de materiales definidos que contribuyan al desarrollo de alguna competencia.</b></p> <p>A partir de la lectura colectiva, se espera integrar o profundizar conocimientos relacionados con la tarea, que generen aprendizajes a través de un intercambio participativo.</p>
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<p><b>OBJETIVO:</b> Lograr que, a partir del material seleccionado, se fomente la lectura colectiva y el intercambio de opiniones; realizar resúmenes y esquemas, y evaluar el impacto de los referidos materiales en el desarrollo de las competencias.</p> <p><b>ACTIVIDADES ACORDADAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir el material apropiado para contribuir al desarrollo de la competencia seleccionada.</li> <li>▪ Lectura en grupo realizando un análisis conceptual.</li> <li>▪ Realización de esquema o resumen grupal.</li> <li>▪ Identificar en forma colectiva posibilidades de aplicación en la tarea o sector.</li> </ul>
<b>EVIDENCIA DE LA ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esquema o resumen realizado.</li> <li>▪ Breve documento de evaluación de la actividad que incluya la lista de participantes.</li> <li>▪ Registro que compruebe la puesta en práctica del análisis realizado con la conformidad de un/a líder responsable.</li> <li>▪ Material utilizado en la presentación, en caso de realizarse una devolución.</li> </ul>
<b>RELACIÓN CON OTROS MEDIOS DE DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio 5 “Análisis de casos y situaciones”.</li> <li>▪ Otro medio identificado por los usuarios y usuarias.</li> </ul>
<b>EJEMPLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Material sobre un tema de interés para el área o la tarea (de estudio, informativo, instructivo, etc.)</li> <li>▪ Documentos utilizados en el área (normas, decretos, resoluciones, etc.)</li> <li>▪ Bibliografía específica de habilidades personales y sociales (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, adaptación al cambio, solución de conflictos, gestión del tiempo, etc.)</li> </ul>



## Ficha de Medio 3: Elaboración de documentos



Medio 3	Elaboración de documentos
<b>PROPÓSITO Y DESCRIPCIÓN DEL MEDIO</b>	<p>Se plantea la elaboración de un texto escrito y se recomienda seguir un proceso que incluye cuatro etapas principales: planeación, redacción, revisión y edición.</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Definir tema, propósito y destinatarios del documento a elaborar, atendiendo a las diferentes variables que se puedan presentar: tiempo, materiales, soportes tecnológicos y oportunidad de comunicación.</p> <p><b>ACTIVIDADES ACORDADAS:</b></p>
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar el alcance del documento.</li> <li>▪ Analizar/identificar el público destinatario (lector o grupo de lectores del documento).</li> <li>▪ Delimitar la temática, contenido y extensión del texto.</li> <li>▪ Recopilar datos e información necesaria y recolectar información.</li> <li>▪ Utilizar un lenguaje comprensible en base al destinatario o destinataria final.</li> <li>▪ Determinar el tipo de texto a elaborar: argumentativo, conceptual, explicativo, expositivo, descriptivo, narrativo, comparativo, cronológico, etc.</li> <li>▪ Que sea concreto y focalizado al mensaje principal del documento.</li> <li>▪ Escribir tomando en cuenta las formalidades: normativa de formatos, ortografía, coherencia, cohesión, etc.</li> <li>▪ Revisar el texto, pedir a otros que lo lean para chequear la comprensión. Corregir para obtener una versión definitiva.</li> <li>▪ Compartir el documento con personas potencialmente interesadas.</li> </ul>
<b>EVIDENCIA DE LA ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento realizado.</li> </ul>
<b>RELACIÓN CON OTROS MEDIOS DE DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede integrarse en todos los medios de la presente Guía.</li> <li>▪ Otro medio identificado por las y los usuarios.</li> </ul>
<b>EJEMPLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar documentos para mejorar el funcionamiento del área (manuales de procedimientos, protocolos, instructivos, etc.).</li> <li>▪ Elaborar documentos para contar con un registro que aporte de valor al área (informes, actas, guías, análisis de casos, etc.).</li> <li>▪ Publicaciones de trabajos internos.</li> </ul>





## Ficha de Medio 4: Participación en reuniones

Medio 4	Participación en reuniones
<b>PROPÓSITO Y DESCRIPCIÓN DEL MEDIO</b>	<b>Participación en reuniones efectivas de trabajo, para desarrollar capacidad de escucha activa y empática, realizando aportes que generen valor en instancias de intercambio interpersonal.</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<p><b>OBJETIVO:</b> Realizar prácticas en reuniones, asumiendo roles diferentes, en donde se desarrolle el intercambio de opiniones y la concreción de acuerdos.</p> <p><b>ACTIVIDADES ACORDADAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y definir el tipo de reunión en la cual se participará (reunión de coordinación, de comunicación, de intercambio, de monitoreo, de evaluación, etc.).</li> <li>Elaborar un plan de reuniones (tipo de reuniones, objetivo, frecuencia, carga horaria, participantes, temario, etc.).</li> <li>Organizar y coordinar (lugar, convocatoria, objetivo, temario).</li> <li>Participación activa en la reunión, concurriendo a la misma en forma puntual, formulando preguntas, realizando aportes, involucrándose en el tema que se trate, respetando los distintos puntos de vista y confeccionando el acta si correspondiere, entre otros.</li> </ul>
<b>EVIDENCIA DE LA ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acta de la reunión (nómina de integrantes y resumen de temas conversados).</li> <li>Material utilizado en la reunión.</li> </ul>
<b>RELACIÓN CON OTROS MEDIOS DE DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio 5 "Análisis de casos y situaciones".</li> <li>Medio 8 "Compartir lo aprendido".</li> <li>Otro medio identificado por las y los usuarios.</li> </ul>
<b>EJEMPLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en reuniones del equipo de trabajo (definir objetivos, intercambiar opiniones, disminuir incertidumbres, proponer innovaciones, realizar seguimientos etc.).</li> <li>Participación en reuniones fuera de su área en representación de su equipo de trabajo, para definir o coordinar la instrumentación de un cambio o de un proyecto.</li> <li>Reuniones con clientes (internos o externos) para profundizar en la detección de sus necesidades y brindarles un mejor servicio.</li> </ul>

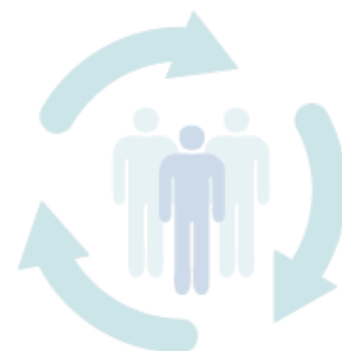






## Ficha de Medio 5: Análisis de casos y situaciones

Medio 5	Análisis de casos y situaciones
<p><b>PROPÓSITO Y DESCRIPCIÓN DEL MEDIO</b></p>	<p><b>Elección y análisis de una situación laboral que pueda aportar valor para el desarrollo de comportamientos que integran una competencia.</b></p> <p>Se define un caso concreto para analizar. Puede tratarse de una situación ejemplar a tomarse como modelo, u otra que pueda mejorarse o resultar problemática para los resultados deseados. Se debe tener en cuenta que puede admitir distintas interpretaciones y diferentes formas de resolución.</p>
<p><b>PLAN DE ACCIÓN</b></p>	<p><b>OBJETIVO:</b> Establecer un sistema de análisis de casos, en el cual pueda existir más de una alternativa como opción de solucionar al mismo.</p> <p><b>ACTIVIDADES ACORDADAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar y definir una situación/caso a analizar.</li> <li>▪ Recabar información relacionada con la situación/caso concreto a analizar (Consultar a un referente que tenga cierto grado de experticia en el tema, intercambiar información con otras áreas implicadas, bibliografía relacionada, manuales de procedimientos, etc.).</li> <li>▪ Analizar la información, identificando los elementos claves de la situación ejemplar o problema.</li> <li>▪ Proponer alternativas de mejora para solucionar el procedimiento o problema estudiado. Pensar otras situaciones en las que se puedan replicar las buenas prácticas analizadas en la situación modelo.</li> <li>▪ Documentar un resumen o esquema de lo realizado en los puntos anteriores.</li> </ul>
<p><b>EVIDENCIA DE LA ACTIVIDAD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento escrito con el análisis de la situación y conclusiones.</li> <li>▪ Registro que compruebe la puesta en práctica del análisis realizado con la conformidad de un/a líder responsable.</li> <li>▪ Material utilizado en la presentación, en caso de realizarse una devolución.</li> </ul>
<p><b>RELACIÓN CON OTROS MEDIOS DE DESARROLLO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio 1 "Lectura individual"</li> <li>▪ Medio 4 "Participación en reuniones"</li> <li>▪ Medio 8 "Compartir lo aprendido"</li> <li>▪ Otro medio identificado por las y los usuarios.</li> </ul>



## EJEMPLOS

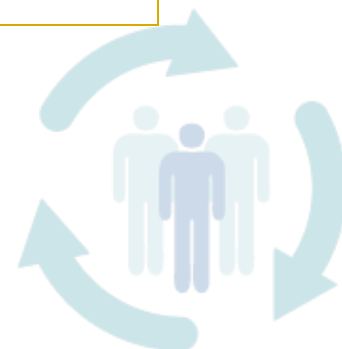
- Estudiar casos (análisis de necesidades de clientes, investigación de expedientes, análisis de antecedentes sobre una situación a resolver, análisis de situaciones para apoyar y asesorar en oportunidades de cambios, planificar e instrumentar solicitudes de áreas, etc.)
- Analizar procesos del área con en el equipo de trabajo para proponer mejoras (análisis de procedimientos actuales).
- Investigar situaciones que se generen fuera del área o del Inciso, que puedan ser tomadas como oportunidades, para agregar valor a los procesos del área.



## Ficha de Medio 6: Participación en capacitaciones



Medio 6	Participación en capacitaciones
<p><b>PROPÓSITO Y DESCRIPCIÓN DEL MEDIO</b></p>	<p><b>Este medio refiere a la participación en instancias de capacitación que permitan desarrollar diversas competencias.</b></p> <p><b>COMPRENDE:</b></p> <p><b>Cursos</b>, congresos, seminarios, foros y jornadas. Puede realizarse a través de actividades internas o externas al Inciso.</p> <p><b>Talleres</b> en el área o entre áreas de la cadena de trabajo, para abordar en forma conjunta el análisis de distintos temas, apuntando a la mejora continua.</p>
<p><b>PLAN DE ACCIÓN</b></p>	<p><b>OBJETIVO: Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en materia de competencias ya definidas, para los y las funcionarias del organismo.</b></p> <p><b>ACTIVIDADES ACORDADAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir el objetivo de la capacitación.</li> <li>▪ Determinar si la actividad se realizará a través del Inciso o de forma particular (a cargo del funcionariado).</li> <li>▪ Informarse previamente sobre el programa o la temática de la capacitación a la cual asistirá el funcionario o la funcionaria de manera que responda a los objetivos planteados.</li> <li>▪ Si la actividad se realiza a través del Inciso, realizar la coordinación: en caso de ser curso con el área de Gestión Humana para determinar su viabilidad; en caso de taller con el/los líderes de la o las áreas implicadas.</li> <li>▪ Confirmar si la fecha de realización está dentro del tiempo previsto para la "Ejecución del plan de desarrollo".</li> <li>▪ Asistir al curso/taller.</li> </ul>
<p><b>EVIDENCIA DE LA ACTIVIDAD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento o registro avalado por el o la líder con:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la capacitación: objetivo, tipo, duración</li> <li>2. Análisis: posibilidades de aplicación en el sector</li> <li>3. Plan de acción</li> <li>4. Evaluación final: aprendizajes, desafíos, conclusiones</li> </ol> </li> <li>▪ Documento que certifique asistencia.</li> </ul>



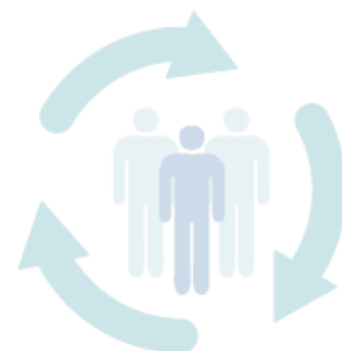
<b>RELACIÓN CON OTROS MEDIOS DE DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medio 1 “Lectura individual”</li><li>▪ Medio 8 “Compartir lo aprendido”</li><li>▪ Medio 7 “Pasantía/tutorías”</li><li>▪ Otro medio identificado por las y los usuarios.</li></ul>
<b>EJEMPLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cursos, congresos, seminarios o jornadas para mantenerse actualizado en temas de interés para el área o el Inciso.</li><li>▪ Talleres internos para generar aprendizajes en forma grupal (espacios de intercambio entre áreas de la misma cadena de trabajo, para gestionar conocimiento, analizar impactos, proponer cambios).</li><li>▪ Para desarrollar competencias generales: cursos de negociación, atención de quejas y reclamos, gestión por procesos, trabajo en equipo, comunicación efectiva.</li><li>▪ Para desarrollar liderazgo: cursos de negociación, liderazgo, coaching, delegación, planificación, herramientas de gestión para mandos medios y nivel gerencial, evaluación, comunicación.</li></ul>





## Ficha de Medio 7: Pasantías/tutorías

Medio 7	Pasantías/tutorías
<b>PROPÓSITO Y DESCRIPCIÓN DEL MEDIO</b>	<p><b>Elección y realización de tareas en otro puesto de trabajo, por un tiempo determinado, con el objetivo de desarrollar comportamientos que integran una competencia.</b></p> <p>Aprender trabajando junto a uno o más compañeros/as referentes. Puede ser en el propio sector o en otra área, ya sea para aprender a realizar nuevas tareas como para comprender mejor la cadena de trabajo.</p> <p>También puede tenerse en cuenta desde la óptica del/la referente o tutor/a, desempeñando la actividad de desarrollar a otra persona.</p>
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<p><b>OBJETIVO: Enriquecer el conocimiento integral de trabajo a nivel individual de la persona que rota.</b></p> <p><b>ACTIVIDADES ACORDADAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar la pasantía con el sector o con la persona que será referente del/la funcionario/a durante la pasantía.</li> <li>▪ Definir qué tareas serán realizadas, observadas o estudiadas, cuándo y dónde.</li> <li>▪ Realizar la previsión de recursos.</li> <li>▪ Informarse previamente sobre la tarea a realizar (manuales, procedimientos, políticas, observación del puesto o tarea, etc.).</li> <li>▪ Realización de la tarea con el apoyo/supervisión del tutor o tutora.</li> <li>▪ En caso de ser tutor/a, acompañar en la tarea, supervisar, realizar las indicaciones y las anotaciones necesarias.</li> <li>▪ Realizar una instancia de retroalimentación entre pasante y tutor/a.</li> <li>▪ Fijar instancias de devolución entre tutor/a y funcionario/a, durante el proceso.</li> <li>▪ Realizar un esquema, síntesis o conclusión de la experiencia, para presentar al supervisor o supervisora.</li> </ul>
<b>EVIDENCIA DE LA ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento escrito con el informe de la experiencia y conclusiones.</li> <li>▪ Llevar bitácora sobre la experiencia de pasantía (funcionario/a).</li> <li>▪ Planificación de la inducción definida por tutor/a y el o la líder, o "Formulario de inducción" proporcionado por el área de Gestión Humana.</li> </ul>



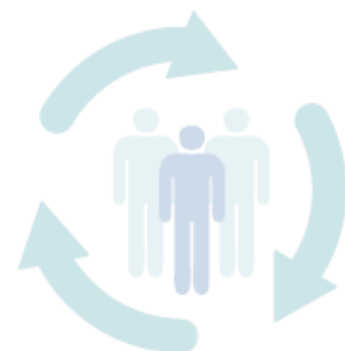
<b>RELACIÓN CON OTROS MEDIOS DE DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medio 1 "Lectura individual"</li><li>▪ Medio 8 "Compartir lo aprendido"</li><li>▪ Medio 6 "Participación en capacitaciones".</li><li>▪ Otro medio identificado por los usuarios o usuarias.</li></ul>
<b>EJEMPLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rotar tareas en el mismo sector para aprender una nueva tarea, o ampliar la visión de las tareas.</li><li>▪ Trabajar en otra área para aprender una tarea nueva o para entender la cadena de trabajo.</li><li>▪ Apoyo -por parte de un/a referente- a otra área en la implementación de nuevas tareas/procesos.</li><li>▪ Participar en el proceso de inducción a la tarea de un nuevo funcionario o funcionaria.</li><li>▪ Participar en el proceso de sucesión con otro/a funcionario/a.</li></ul>





## Ficha de Medio 8: Compartir lo aprendido

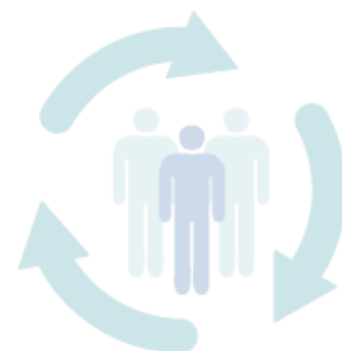
Medio 8	Compartir lo aprendido
<b>PROPÓSITO Y DESCRIPCIÓN DEL MEDIO</b>	<p><b>Compartir a otras personas el conocimiento adquirido en una actividad de desarrollo realizada, por resultar de interés para el funcionamiento del área y/o para un equipo de trabajo.</b></p> <p>Puede tratarse de una presentación oral o escrita con el fin de gestionar el conocimiento.</p>
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<p><b>OBJETIVO: Replicar los conocimientos adquiridos con los/as demás integrantes del equipo de trabajo, como forma de hacerlos partícipes del proyecto.</b></p> <p><b>ACTIVIDADES ACORDADAS:</b></p> <p><b>Tareas sugeridas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar el público interesado.</li> <li>▪ Definir la modalidad de la devolución (presencial o escrita)</li> <li>▪ Elaborar el material a utilizar en la devolución.</li> <li>▪ Organizar la instancia de devolución (oportunidad, duración, lugar, convocatoria, etc.)</li> <li>▪ Realizar la devolución.</li> <li>▪ Arribar a conclusiones.</li> </ul>
<b>EVIDENCIA DE LA ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento elaborado para la devolución.</li> <li>▪ Elaborar una bitácora.</li> <li>▪ Documento utilizado en la presentación.</li> </ul>
<b>RELACIÓN CON OTROS MEDIOS DE DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio 1: "Lectura individual"</li> <li>▪ Medio 4: "Participación en reuniones"</li> <li>▪ Medio 5: "Análisis de casos y situaciones"</li> <li>▪ Medio 6: "Participación en capacitaciones"</li> <li>▪ Medio 7: "Pasantías y rotaciones"</li> </ul>
<b>EJEMPLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Devolución de una instancia de capacitación (congresos, jornadas, seminarios, cursos, etc.).</li> <li>▪ Compartir con el o la líder y/o el grupo las conclusiones a las que se arribó a partir del análisis de una situación.</li> <li>▪ Difundir al/la líder y/o al equipo información abordada en una reunión fuera del área.</li> <li>▪ Compartir lo vivenciado en una práctica laboral en otra área.</li> <li>▪ Devolución de lo aprendido a partir de una lectura.</li> </ul>



## Ficha de Medio 9: Observación



Medio 9	Observación
<b>PROPÓSITO Y DESCRIPCIÓN DEL MEDIO</b>	Este instructivo describe la forma de aplicar la “observación de tareas realizadas por otro” como medio de aprendizaje, con la finalidad de aplicar lo observado al ámbito de trabajo.
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<p><b>OBJETIVO:</b> Realizar la/s observación/es determinada/s, dejando registro de las mismas y el proceso de aprendizaje que evidencie el desarrollo pactado de las competencias.</p> <p><b>ACTIVIDADES ACORDADAS:</b></p> <p><b>Tareas sugeridas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir qué tareas van a ser observadas.</li> <li>Coordinar con quién observa y acordar cuándo y dónde se va a realizar la observación.</li> <li>Informarse previamente de la tarea a observar (manuales, procedimientos, políticas, métodos, etc.).</li> <li>Realizar la observación de la tarea de otros (dejar constancia de lo observado).</li> <li>Preguntar, indagar (durante y/o post la observación) a quien se observa o a un/a referente que actúe como tutor/a, facilitador/a o capacitador/a.</li> <li>Realizar un esquema, síntesis o conclusión aplicado a su tarea. Documentarlo.</li> <li>Presentación de la experiencia a otros. (Puede ser el o la líder, el grupo de trabajo, u otros actores si se entiende necesario).</li> <li>Realizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. (Líder inmediato, autoevaluación y entre ambos).</li> </ul>
<b>EVIDENCIA DE LA ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento elaborado con el registro de la observación. Registro del procedimiento observado.</li> <li>Testimonios de pares sobre el avance o desarrollo de la competencia.</li> </ul>
<b>RELACIÓN CON OTROS MEDIOS DE DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio 1: “Lectura individual”</li> <li>Medio 4: “Participación en reuniones”</li> <li>Medio 5: “Análisis de casos y situaciones”</li> <li>Medio 6: “Participación en capacitaciones”</li> <li>Medio 7: “Pasantías y rotaciones”</li> </ul>





## EJEMPLOS

- Observar a un funcionario o funcionaria con la competencia atención al público adecuadamente desarrollada.
- En comunicación efectiva: a través de la observación del tutor o tutora, orientar a quien se observa en el desarrollo de la competencia.



## Desarrollo de competencias a través del cine

Las competencias y el cine poseen un gran vínculo. Casi siempre que miramos una película terminamos haciendo un análisis de los comportamientos de los personajes y hasta muchas veces nos podemos identificar con uno u otro.

A continuación, se presentan una serie de **PELÍCULAS** para trabajar competencias.

### **ATENCIÓN AL CIUDADANO:**

Full Monty, Pasante de moda, Amor sin escalas.

### **ADAPTACIÓN AL CAMBIO:**

En Búsqueda de la felicidad, Náufrago, Intocable.

### **APRENDIZAJE CONTINUO:**

Gladiador, Billy Elliot, Up, El señor de los anillos.

### **TRABAJO EN EQUIPO:**

Toy story, Invictus, El discurso del rey, Buscando a Nemo, Bichos.



Para trabajar con el análisis de la película se deberán realizar los siguientes pasos:

1. Comprender la competencia que debemos trabajar: entender los comportamientos que se manifiestan en las competencias te ayudarán a entender mejor en qué consisten y a su posterior identificación en la película.
2. Identificar en la película cómo se manifiesta la competencia, a través de qué comportamientos: ¿el personaje tiene comportamientos que se encuentran alineados a



la competencia o comportamientos que son contrarios? ¿Qué consecuencias le conlleva al personaje tener o no la competencia?

3. Una vez que realizamos una identificación en la película de los aspectos positivos y/o negativos, identificar cómo son mis comportamientos con respecto a la competencia: ¿se encuentran alineados? ¿observo que cumplo con algunos comportamientos, pero no con otros?
4. En base a la identificación realizada, generar un plan de cómo podría poner en práctica los comportamientos.
5. Una vez que los puse en práctica: ¿cuáles fueron los resultados? ¿Cómo me sentí poniendo conscientemente en práctica la competencia?



# Lecturas recomendadas por competencia

## PARA ORIENTACIÓN AL CIUDADANO/USUARIO



### Empatía

- Inteligencia emocional. *D. Goleman*
- La práctica de la inteligencia emocional. *D. Goleman*
- La Gran conexión. *A. Warren*

### Comunicación

- Cómo atraer el interés de los demás. Técnicas para desarrollar la capacidad de comunicación. *E. De Bono*.
- Comunicación no violenta. *M. Rosenberg*

### Resolución de conflictos

- Cómo negociar con éxito. *G. Kennedy, J. Benson, J. McMillan*.
- Los secretos del éxito en la negociación. *J. Nierenberg*.
- Negociación y resolución de conflictos. *E. Deusto*
- Cómo negociar con éxito. *S. Albrecht y K. Albrecht*

## PARA ADAPTACIÓN AL CAMBIO



- ¿Quién se ha llevado mi queso? *J. Spencer*
- Comportamiento organizacional. *S. Robbins*.
- La danza del cambio. *P. Senge*
- La necesidad de cambiar. *F. Vilahur*
- Las uvas de la ira. *J. Steinbeck*.
- Inteligencia emocional. *D. Goleman*
- Inteligencia emocional en la empresa. *D. Goleman*.



## PARA TRABAJO EN EQUIPO

- Aprender a trabajar en equipo. *M. Martínez y M. Salvador*
- Cien mejor que uno. *J. Surowiecki*
- Inteligencia emocional en la empresa. *D. Goleman.*
- Comunicación no violenta. *M. Rosenberg*

### Desarrollo de otros

- Coaching. *J. Whitmore.*
- Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica. *H. Gardner*
- Las 12 palancas del éxito. *S. Covey*

### Liderazgo

- El desafío del liderazgo. *J.M. Kouzes y B. R. Posner.*
- El líder resonante. *D. Goleman, R. Boyatzis y A. McKee.*
- Mentores líderes. *H. Gardner*
- Inteligencia emocional. *D. Goleman*
- La práctica de la inteligencia emocional. *D. Goleman*
- Quitando palos en la rueda. *G. Nisivoccia*
- Las 10 reglas de oro del liderazgo *M. Soupios y P. Mourdoukoutas*



**ONSC**  
Oficina Nacional  
del Servicio Civil



Escaneá el código  
y accedé a más  
información