



# GUÍA DE AUTOAPRENDIZAJE N°3

Para el Desarrollo de Competencias Relevantes de las  
Asociaciones de Municipios

OIT

Abril 2017

## Indice

Introducción	Pag 3
1.- Colaboración	Pag 4
2.- Orientación al Aprendizaje y al Intercambio de Conocimientos	Pag 7
3.- Comunicación	Pag 10
4.- Orientación al cambio	Pag 13
5.- Asume la Responsabilidad por el Desempeño	Pag 15
6.- Orientación a la Calidad	Pag 17
7.- Integridad y Transparencia	Pag 20
8.- Aplicación de los Conocimientos Especializados Técnicos y Profesionales	Pag 22

## Introducción

Hay muchas razones por las cuales la Organización Internacional del Trabajo (OIT) pone su atención en la dimensión local de la pobreza, el trabajo decente y la política pública, pues considera que esta dimensión es relevante y estratégica por: (i) las inequidades territoriales crecientes dentro de los países y persistencia de la pobreza en particular en áreas dentro de un país; (ii) la creciente importancia de la localización para la inversión como lo pone en evidencia las aglomeraciones y concentraciones de la inversión directa extranjera y los sistemas globales de producción en ciertas regiones o ciudades en un país, y las relaciones entre el crecimiento y caída del área local y los cambios en los mercados de exportación globales; (iii) las características espaciales y territoriales de los mercados de trabajo; (iv) la descentralización; (v) el rol de la gobernanza local y las instituciones locales en los resultados nacionales; y (vii) la atención creciente dada al desarrollo local o territorial por las organizaciones internacionales y donantes.

Esta [Guía de Autoaprendizaje](#) es parte integrante de una caja de herramientas confeccionada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el marco del Curso “Asociativismo Municipal y Gobernanza Territorial”, un curso de alto nivel dirigido técnicos y directivos las Asociaciones de Municipios, cuya finalidad es la de fortalecer las capacidades municipales para impulsar los desafíos del territorio y perfeccionar la gestión de lo público.

Se espera que este instrumento proporcione orientación para el desarrollo de competencias de las Asociaciones Municipales y sus equipos, y permita potenciar las capacidades de incidir efectivamente en el desarrollo económico de su territorio y de sus actores.

La Guía N° 3 tiene como finalidad entregar orientación para el desarrollo ocho competencias personales, es decir, de comportamiento consideradas particularmente relevantes para formar “Líderes de la Gobernanza Territorial”. La guía incluye información sobre el desarrollo de competencias técnicas y presenta actividades generales de aprendizaje, que puedan abordar necesidades de desarrollo para cada participante del curso.

## 1. Colaboración

### Definición de la Competencia:

Establece relaciones interpersonales sólidas y crea redes internas y externas de contactos; fomenta la cooperación, apoyando a lo demás y compartiendo los méritos por los logros alcanzados; acepta las opiniones consensuales.

### INDICADORES DE ÉXITO

Establece relaciones sólidas con los compañeros y los asociados; mantiene buenas relaciones con los colegas de trabajo a todos los niveles; se adapta a los demás y fomenta el espíritu de equipo.

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Escoja a un parte interesada, cliente o compañero clave, con el que no se entienda demasiado bien y céntrese en cultivar con él o ella una relación personal mejor. Dedique tiempo en preguntarle sobre sus opiniones personales, sus intereses y sus objetivos, y asegúrese de que pasa tiempo con él o ella a menudo, aunque no exista una necesidad específica relacionada con el trabajo.
- A tenor de su capacidad para establecer relaciones sólidas, pregúntales a sus compañeros y a otras personas qué opinan sobre sus puntos fuertes, así cómo qué propondrían para mejorarlos.

### INDICADORES DE ÉXITO

Trabaja en colaboración con otros compañeros y asociaciones en el logro de los objetivos comunes; fomenta la cooperación; gestiona y resuelve los conflictos; da prioridad a la agenda del equipo frente a la agenda personal; define objetivos comunes.

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- **Sesiones durante las pausas de almuerzo:** Organice sesiones durante el almuerzo para intercambiar conocimientos entre departamentos sobre programas de cooperación técnica. Por ejemplo, reuniones interdepartamentales abiertas a cualquier persona de la Organización que desee asistir. En general, resultan muy beneficiosas, ya que ayudan a entender qué se hace en otros departamentos y cuáles son los problemas con que se topan. Es una oportunidad para hablar de las cosas, preguntar y mantenerse al día de las principales iniciativas en su organización. También permiten ampliar la red interna de contactos y el interés en nuevos ámbitos.
- A las futuras reuniones de equipo incorpore alguna actividad relacionada con la formación de equipos, haciendo hincapié en el trabajo en equipo y la cooperación más que en cuestiones de

trabajo específicas. Diseñe un programa que ayude al equipo a sacar provecho de sus puntos fuertes, a abordar sus limitaciones y a aumentar las posibilidades de sus interacciones.

- **Fomentar el espíritu de equipo:** Organice un ejercicio para fomentar el espíritu de equipo para su unidad o departamento.
- Piense en alguien que considere ejemplar a al hora de establecer relaciones de colaboración, y tómelo como ejemplo informal. Cuando participe en reuniones con dicha persona, fíjese en cómo se comporta con los demás, cómo trata a los colegas difíciles, cómo aborda el conflicto y cómo potencia la colaboración. Anote los comportamientos positivos que observe y reflexiones sobre cómo pueden inspirar su propio comportamiento.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Apoya y presta atención a los demás; demuestra empatía, interés y comprensión con los demás.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- La próxima vez que tenga que enfrentarse a un problema difícil, más que intentar abordarlo usted solo, coméntelo con sus compañeros por si pueden sugerirle alguna medida o solución. Aliente a los demás miembros de su equipo a considerar a sus compañeros como fuente de apoyo e inspiración.
- La próxima vez que vea a un compañero en apuros por alguna cuestión de trabajo, hable con él en privado y vea si hay algo que pueda hacer para ayudarlo. No importa lo ocupado que esté, busque un poco de tiempo para escucharle y ver si se le ocurre alguna solución.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Comparte el mérito de los logros del equipo y asume entre todos los integrantes la responsabilidad de los fallos.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Haga memoria y piense en una ocasión en que se sintió que alguien le arrebató todo el mérito de un logro profesional en el que usted había participado. Recuerde cómo se sintió y haga que le sirva para no actuar así con otras personas.
- Reconozca lo que los demás han hecho y deles las gracias. Una de las quejas más habituales que la gente tiene del trabajo es que no se reconoce todo lo que hacen, algo muy fácil de corregir.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Acepta, apoya y actúa de acuerdo con las opiniones consensuadas; solicita y valora las aportaciones de los demás, aunque se discrepe.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Haga preguntas y escuche más a sus compañeros. Aproveche las conversaciones cotidianas para mostrar interés por los puntos de vista y las opiniones de los demás. Pregúnteles cuáles son sus objetivos e intereses. Aproveche todas las oportunidades que se le presenten para interactuar directamente con sus compañeros, en lugar de recurrir habitualmente al correo electrónico. Cuando más entienda a sus compañeros, mejor situado estará para valorar sus motivos cuando su posición sea distinta a la de usted.
- La próxima vez que forme parte de un equipo y no esté de acuerdo con la opinión consensuada, exponga su postura lo más persuasivamente posible pero reconociendo que, si no puede convencer al grupo de que la adopte, tendrá que unirse a la posición consensuada (siempre que proceda). Dígase a sí mismo que, de este modo, los demás se sentirán más comprometidos con su postura que si intenta imponerla de forma unilateral, por lo que posiblemente sea más efectivo.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Establece redes de contactos amplias y eficaces dentro y fuera de su institución.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Escriba su nombre en el centro de una hoja de papel blanco y dibuje un esquema de todas las personas de dentro y fuera de su institución que le ayudan a alcanzar sus objetivos. Piense en cómo podría ampliar este esquema de su red de contactos con personas de otras unidades, departamentos u oficinas exteriores y póngase en contacto con ellas. Al lado de cada nombre de su red de contactos indique frecuencia y la naturaleza que considera convenientes, y procure mantener un contacto regular con dichas personas.
- Procure que su red de contactos sea lo más constructiva y bidireccional posible. Intercambie información que sea de interés para ambas partes y organice foros en los que dos o más personas de su red de contactos puedan debatir e intercambiar experiencias cuando proceda. Siempre que considere que pueden compartir intereses, presente a los miembros de su red entre sí.

## 2. Orientación al Aprendizaje y al Intercambio de Conocimientos

### Definición de la Competencia:

Adquiere y actualiza continuamente las competencias profesionales y domina el uso de nuevas herramientas; diagnostica las necesidades en materia de desarrollo e identifica las oportunidades de aprendizaje; asimila, aplica e intercambia conocimientos relacionados con el trabajo de manera oportuna.

### INDICADORES DE ÉXITO

Participa en las actividades de aprendizaje pertinentes; saca el máximo provecho al aprendizaje (toma notas, hace preguntas y participa activamente en todas las tareas); realiza otras actividades de desarrollo para responder a las necesidades de aprendizaje (lectura, autoestudio, orientación profesional/ *coaching* experimental).

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Dedique tiempo a leer sobre el tema profesional que le interesa, le ayudará a mantenerse al día de las tendencias del momento. También puede dedicar tiempo a navegar por la Internet de su organización u otras afines para informarse sobre las actividades que le pueden aportar un mayor conocimiento.
- Reserve un espacio fijo de tiempo para su propio desarrollo, por ejemplo 1 ó 2 horas a la semana. Destine este tiempo a actividades de desarrollo, como la lectura, la observación de sus compañeros, la obtención de comentarios sobre su labor, etc. Presérvelo y tenga cuidado de que no lo absorban otras actividades.

### INDICADORES DE ÉXITO

Asimila o entiende la información nueva con facilidad y desarrolla nuevas habilidades tras la participación en actividades de formación formales e informales; aplica en la práctica del trabajo los conocimientos y habilidades recién adquiridas.

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Haga una lista de las nuevas competencias y conocimientos especializados que ha adquirido durante el pasado año. Revise la lista con su superior y analice las oportunidades que pueden permitirle consolidar su aprendizaje en dichos ámbitos o llevar su aprendizaje un paso más adelante.
- Si lo considera oportuno, tal vez desee comentar con su supervisor la posibilidad de un intercambio de corta duración de puestos de trabajo con un colega, con objeto de adquirir nuevas competencias. Si no es posible hacerlo por completo, tal vez sea posible hacerlo con algunas responsabilidades, o añadiendo nuevas áreas de responsabilidad a su puesto que le obligarán a utilizar nuevas competencias o conocimientos.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Busca y utiliza los comentarios y otras fuentes de información para detectar áreas adecuadas para el aprendizaje; identifica objetivamente las propias necesidades de aprendizaje y desarrollo.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Plantéese la posibilidad de practicar un ejercicio de retroalimentación de 360 grados que le permita obtener comentarios confidenciales y estructurados de sus compañeros, supervisor, supervisados directos y otros miembros del personal. Una vez obtenidos, coméntelos con su supervisor y utilícelos para ayudar a establecer prioridades y actividades de desarrollo claras. Si un ejercicio formal de 360 grados no es posible, hágalo informalmente obteniendo comentarios de sus compañeros, supervisor, supervisados directos y otros miembros del personal, utilizando, por ejemplo, las competencias que figuran en esta guía como modo de estructurarlos.
- Asegúrese de que cuenta con un plan de desarrollo personal actualizado que precise cuáles son sus necesidades clave de aprendizaje y defina las actividades de formación que emprenderá para abordarla. Revise el plan el último día de cada mes y actualícelo periódicamente para garantizar que sigue estando al día y es pertinente. Comente los progresos alcanzados en relación con sus objetivos de aprendizaje con su supervisor y/o orientador.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Busca oportunidades para mejorar la profundidad y el alcance de los propios conocimientos, tanto generales como especializados; se pone en situaciones poco familiares o incómodas con objeto de aprender; asume tareas que representan un desafío o que desconoce.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Asista a charlas o conferencias y organice encuentros entre expertos en temas determinados y grupos/equipos.
- Seleccione un área de conocimiento, una política o procedimiento en materia de organización (por ejemplo, procedimientos presupuestarios, planificación, comunicación efectiva, etc) en el que considera que tiene carencias y que desearía mejorar. Escoja a un compañero que conozca bien dicha área y pídale que le explique el tema.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Intercambia conocimientos e información importante o relevante de manera formal (en talleres o seminarios) o de manera informal (conversaciones con compañeros); promueve la transferencia de conocimientos.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA



- Repase los resultados obtenidos con su trabajo durante el pasado año y decida qué información compilada necesita compartirse o guardarse. Decida cómo debe guardarse la información para que usted y los demás puedan encontrarla fácilmente y usarla si la necesitan. Por ejemplo, establezca una clasificación sencilla y lógica o un sistema de clasificación electrónico para carpetas compartidas. Actualice periódicamente las carpetas, adaptando su sistemas de clasificación siempre que sea necesario. Informe a los miembros de su equipo para asegurarse de que saben qué información está disponible y entienden cómo acceder a ella.
- Enterése de qué otras organizaciones internacionales aplican metodologías de prácticas óptimas en el ámbito de la gestión de información. Concierte una visita con la organización en cuestión y observe los sistemas y los procesos que utilizan para compilar y compartir la información. Analice qué aspectos de su enfoque pueden aplicarse en su propio ámbito.
- **Intercambio de conocimiento:** “ Un miembro del personal de mi departamento asistió a un curso de formación sobre ‘mind mapping’(esquemas mentales). Seguidamente se organizó una sesión de intercambio de conocimiento para permitir al resto del departamento compartir los conocimientos recién adquiridos. El personal del departamento se mostró entusiasmado con la técnica y se compró una licencia que cubría todo el departamento. Ahora son muchos los compañeros que utilizan la herramienta de ‘mind mapping’.”

### 3. Comunicación

#### Definición de la Competencia:

Se comunica de forma clara y eficaz, adaptando el lenguaje, el tono y el estilo a su audiencia; se asegura de que la información transmitida se entiende; es atento con los demás y fomenta la comunicación abierta y en ambos sentidos.

#### INDICADORES DE ÉXITO

Se comunica con claridad, habla y escribe de manera clara y eficaz.

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Practique y ensaye las comunicaciones importantes delante de un espejo, incluidas las presentaciones y las negociaciones. Intente aplicar varios tonos, timbres y volúmenes de voz para enfatizar los puntos importantes y mantener la atención de la audiencia. Si es posible, utilice un video, o por lo menos una grabadora de audio. Rebobine, evalúe las partes que puedan mejorar y vuelva a intentarlo. También puede pedirle a un compañero que le escuche y le dé su opinión.
- Busque algunos de sus antiguos informes escritos y pregúntese cómo mejorarlos para que sean más claros, más concisos o estén mejor estructurados. Compruebe que el lenguaje no sea inapropiadamente informal y que la puntuación sea correcta. Pídale a un compañero que eche un vistazo a los informes y le dé ideas sobre cómo mejorarlos.

#### INDICADORES DE ÉXITO

**Estructura las comunicaciones – Se comunica con determinación y hace hincapié en los puntos clave; sigue una secuencia lógica; resume la información; cumple con las normas, formatos, procedimientos y estilo de comunicación.**

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Tras participar en una reunión, piense en su aportación a la misma y evalúe en qué medida se ha comunicado con eficacia. Observe cómo ha estructurado, enfatizado y resumido la información. ¿Ha podido intervenir sin que le hayan interrumpido? ¿Ha hablado clara, concisa y eficazmente? Piense en dos cosas que pueda mejorar y concédalas prioridad de cara a la próxima reunión a la que asista.
- Piense en alguien que considera un comunicador estructurado e intente asistir a algunas de sus reuniones o presentaciones. Cuando esté hablando, tome nota de cómo transmite la información y, sobre todo, de cómo estructura y expresa sus mensajes clave. Si puede, comente sus observaciones con la persona después de su intervención y analice qué aspectos de su comportamiento puede adoptar.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Fomenta la comunicación de forma activa – Comparte la información relevante de forma abierta; mantiene abiertos los canales de comunicación; fomenta la comunicación bilateral; se interesa por las aportaciones de los demás.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- En su próxima reunión de equipo, comenten la efectividad de las comunicaciones y las reuniones del equipo. Analice con el equipo qué funciona bien y qué aspectos de la comunicación del equipo pueden mejorarse. Piensen juntos y propongan ideas sobre cómo aplicar las mejoras.
- Practique cómo preguntar más que cómo afirmar. Siempre que alguien acuda a usted con algún problema, o se plantee alguno del modo que sea, absténgase de dar una respuesta inmediata. Haga preguntas abiertas para hacerse una idea completa y exacta de la situación y pídale a la persona en cuestión que le exponga sus ideas para una posible resolución. Además de potenciar las comunicaciones, de este modo, se contribuye a que se generen más ideas y soluciones y se promueve el desarrollo de su personal y de sus compañeros.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Escucha a los demás – escucha atentamente los demás; presta atención a los mensajes de los demás; interpreta correctamente los mensajes y responde adecuadamente.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Pídale a un compañero que haya asistido a la reunión que opine sobre usted, que le diga si supo escuchar a los asistentes (si interrumpió, si intervino demasiado rápido con sus propias ideas o si terminó frases que ellos habían empezado, etc.). Sea consciente de en qué circunstancias le es difícil escuchar a los demás, y tenga especial cuidado en evitar dar muestras de falta de atención. De igual modo, pregunte en qué medida alentó la participación de los asistentes y tomó en consideración las opiniones de los demás.
- Intente resumir lo que ha entendido al final de las reuniones. Anote todos los puntos clave expuestos durante la reunión. Compruebe con todos los participantes que ha tenido en cuenta sus puntos importantes y que no se le ha pasado nada por alto. El resumir las reuniones no sólo es un proceso útil para garantizar que ha captado todo lo importante, sino que también, puede crear un incentivo para escuchar más efectivamente durante la reunión.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Adapta las comunicaciones – adapta el lenguaje, tono, estilo y formato para ajustarse a la audiencia; utiliza vocabulario, ejemplos y analogías coherentes que son fácilmente comprensibles para la audiencia.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Antes de preparar una presentación o un informe, pregúntales a dos de los receptores qué expectativas tienen. Escuche atentamente sus necesidades y asegúrese de tenerlas presentes. Puede incluso enseñarles un borrador de la presentación y pedirles que le hagan comentarios o sugerencias que consideren oportunos.
- Estudie cual será su público. Antes de preparar un informe o una presentación, dedique algún tiempo a averiguar quién puede ser su público. Analice sus necesidades, intereses y perspectivas en relación con las cuestiones que tiene previsto abordar, y asegúrese, en la medida de lo posible, de que se refiere a ellas claramente en sus mensajes.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Garantiza la comprensión – comprueba que todo sea comprensible; si es necesario, presenta la información desde diferentes perspectivas para garantizar una buena comprensión.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Tras presentar un informe o hacer una presentación, compruebe con su público que ha respondido a sus necesidades. Asegúrese de que han entendido bien su comunicación. Si no se siente cómodo haciéndolo oralmente, planteese la posibilidad de que escriban su opinión en una hoja de comentarios.
- Intente recordar alguna ocasión en que le fue difícil transmitirle algo o alguien. Reflexione sobre lo que decía, e intente pensar en lo que provocaba la confusión. Averigüe cómo habría podido transmitir su mensaje con más eficacia y téngalo presente en situaciones similares que puedan presentarse en el futuro.

## 4. Orientación al cambio

### Definición de la Competencia:

Adopta una actitud positiva y eficaz frente al cambio; se adapta a nuevos métodos y estructuras de trabajo; reflexiona de forma autónoma sin influencia de las ideas establecidas; maneja la ambigüedad.

### INDICADORES DE ÉXITO

Considera el cambio como una oportunidad; se centra en los beneficios del cambio; habla positivamente del cambio a los demás, acepta nuevas ideas y cambia las iniciativas.

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Siempre que le propongan un nuevo cambio, empiece por ver qué ventajas tiene, antes de adentrarse en los inconvenientes, si los tiene. Incite a los compañeros a cuestionarse los cambios, pero asegúrese de que sus respuestas son equilibradas y destaque tanto ventajas del cambio como los problemas que pueda plantear.
- Analice iniciativas de cambio en su organización que hayan funcionado. Identifique a los miembros clave del personal que han dirigido estos cambios y pídales información sobre el enfoque de cambio utilizado. ¿Cómo obtuvieron apoyo?, ¿a qué obstáculos tuvieron que enfrentarse?, ¿cómo lo superaron? Reflexione sobre cómo puede aplicar alguno de estos enfoques en su ámbito de trabajo.

### INDICADORES DE ÉXITO

Modifica el comportamiento en función de los cambios que se produzcan en el entorno laboral; está dispuesto(a) a poner en práctica nuevos enfoques; abandona los modelos de comportamiento inefectivos, aunque hayan funcionado en el pasado.

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Tome un problema que le preocupa en el trabajo y averigüe cómo otros departamentos similares abordan problemas similares. Vea si alguna de estas ideas puede servirle para resolver su problema.
- Reflexione sobre cuándo se resistía al cambio. Piense en qué fue lo que hizo que adoptase una actitud negativa frente al cambio propuesto y por qué no quería adaptarse. Promueva este aprendizaje en situaciones similares, y comprométase a proporcionar una sugerencia alternativa más que a limitarse a rechazar una idea propuesta.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Se esfuerza siempre por mejorar; trata de encontrar alternativas e ideas que sean nuevas e innovadoras; reflexiona de forma autónoma; no se deja influir por las ideas establecidas.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Seleccione a alguien que conoce y que tiene muy buenas ideas. Pregúntele cómo lo hace. ¿Puede darle algún truco para ser más creativo? Cuando le competa la responsabilidad de aplicar algún cambio, comente sus planes con esta persona para ver si puede aportarle alguna idea que le sea de utilidad.
- Incorpore un punto sobre “cambios” al orden del día de sus reuniones de departamento, y escoja una cuestión a la que se esté enfrentando el equipo, alentando a todos los miembros de éste a intercambiar ideas nuevas y posibles soluciones. Asegúrese de que las personas no empiezan por criticar o evaluar las ideas propuestas, en su lugar estimule el flujo de tantas ideas como sea posible. Una vez que las ideas estén sobre la mesa, pueden debatirlas una por una y decidir, como grupo, cuáles aplicar.
- Escoja a un compañero que esté participando en la gestión de un proyecto de cambio. Pregúntele si puede seguir su actividad de cerca; examine todo documento escrito que haya elaborado sobre el proceso de cambio y asista a sus presentaciones. Observe cómo aborda la ambigüedad y cómo varía sus planteamientos en función de las circunstancias. Debata con él o ella sus observaciones.
- Lea autobiografías de personas que han estado al frente de la introducción de grandes reformas, ya sea en el ámbito empresarial, político o social. Intente entender lo que les impulsó y cómo hicieron para asegurarse de los cambios que perseguían se aplicaban de manera efectiva. Céntrese particularmente en cómo determinaron dónde era preciso introducir cambios y en cómo gestionaron la ambigüedad y los riesgos.

## 5. Asume la Responsabilidad por el Desempeño

### Definición de la Competencia:

Actúa rápidamente para lograr los objetivos; supera los objetivos establecidos; tiene una actitud activa; acepta la responsabilidad y la rendición de cuentas; impulsa su propio desempeño profesional y el de los demás.

### INDICADORES DE ÉXITO

**Asume todas las responsabilidades; acepta la responsabilidad de los resultados, reconoce los errores y toma medidas para solucionarlos.**

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Repase con su supervisor sus responsabilidades actuales en el trabajo. Háblele sobre las áreas en las que considera que puede estar listo para asumir más responsabilidad, particularmente si conllevan la aceptación de la rendición de cuentas por resultados o recursos. Además, ofrézcase para asumir responsabilidades como la organización de reuniones u otras actividades del equipo.
- Cuando se equivoque, intente abordar la equivocación directamente y sin dilación. Reconozca el error antes de que se convierta en un verdadero problema, explique abiertamente cómo ocurrió, y pida la opinión de sus compañeros para la adopción de medidas destinadas a rectificar la situación. Al mismo tiempo, cuando los compañeros o el personal admitan que han cometido un error, agradézcales su franqueza y céntrese en resolver el problema positivamente. Esta actitud ayudará a crear una cultura de franqueza y responsabilidad en el equipo.

### INDICADORES DE ÉXITO

**Inicia y genera actividad; actúa independientemente sin recurrir en exceso al supervisor; adopta medidas sin precipitarse; no espera a que los demás actúen para tomar medidas; es dinámico (a).**

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Hable con alguien que conozca que sea dinámico (a) y tenga iniciativa propia. Pregúntele cómo se implica en las iniciativas y céntrese en las ventajas que esta actitud emprendedora le ha aportado.
- Seleccione el tipo de proyecto que le interesa y comente con su supervisor cómo puede implicarse. Preséntese voluntario y promueva nuevas iniciativas que le podrán a prueba y le impulsarán fuera del terreno conocido.

### INDICADORES DE ÉXITO

**Actúa de inmediato; reacciona con rapidez; actúa con prontitud y confianza.**

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Escoja una tarea, problema o cuestión que haya estado evitando. Piense en las razones por las que ha estado evitando esa cuestión y encuentre un modo de abordarla. Seguidamente resuélvala y reflexione sobre cómo se siente al haberlo hecho. Válgase de esta experiencia para abordar problemas similares con más rapidez en el futuro.
- Piense en un tiempo en que perdió una oportunidad por no reaccionar con suficiente rapidez. ¿qué le impidió reaccionar más rápidamente?, ¿qué costo conllevó la oportunidad perdida? Utilice este proceso para conocer mejor su actitud ante el riesgo, así como el impacto que tiene en su capacidad para aprovechar las oportunidades que se presentan. Cuando en el futuro se presenten oportunidades, intente pensar en cómo mitigar los riesgos que prevé, en lugar de que le impidan actuar.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Adopta medidas que van más allá de los requisitos del trabajo; busca soluciones para superar obstáculos.**

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Además de sus objetivos relativos a la evaluación formal del desempeño, fíjese objetivos para cada mes. Anote tanto las tareas rutinarias que lleva a cabo (por ejemplo, listas de cosas que hacer) como todo objetivo a largo plazo, y utilice la lista para organizar su tiempo y establecer prioridades. Establezca un plan de acción para cada objetivo.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Es muy trabajador (a); acepta y aborda con entusiasmo los objetivos que se le encomiendan.**

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Piense en alguien que conozca y que parezca tener mucha iniciativa. ¿Qué tiene esta persona que le haga pensar que tiene mucha iniciativa?, ¿hay algo de esta persona que usted pueda adoptar?
- Escoja a un miembro de nivel superior a quién admire y pregúntele si puede explicarle cómo desarrolló su carrera profesional. ¿Cómo superó los problemas más importantes con los que se topó?, ¿qué aprendió a lo largo del camino?, ¿qué fue clave para su éxito y qué lo obstaculizó?, ¿qué le motivó en el pasado y qué lo motiva hoy?



## 6. Orientación a la Calidad

### Definición de la Competencia:

Establece niveles de calidad altos; es capaz de estructurar las tareas, es metódico (a), sistemático (a) y meticulouso (a); controla y mantiene la calidad; aborda las cuestiones relacionadas con la calidad sin comprometer los niveles fijados al respecto.

### INDICADORES DE ÉXITO

**Establece niveles de calidad altos para su propio desempeño; no compromete los niveles de calidad.**

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- En su próxima reunión de equipo, inicie una discusión sobre los niveles de calidad de su unidad o departamento. A través de la discusión con sus compañeros, identifique ámbitos donde la calidad sea ejemplar. Detecte asimismo dónde radican las carencias o riesgos en lo que a la calidad respecta. Intercambien opiniones que pongan de manifiesto los niveles de calidad del equipo.
- Pregúnteles a sus clientes o usuarios qué entienden por calidad y en qué ámbitos consideran que podría mejorar la calidad de sus servicios.

### INDICADORES DE ÉXITO

**Elabora planes detallados; es una persona organizada y capaz de realizar tareas de manera eficaz; prevé los problemas y se prepara para hacerles frente.**

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Escoja a una persona que considere un planificador de proyectos sólido y pregúntele si puede echar un vistazo a documentos de planificación que haya preparado en el pasado. Analice los sistemas y procesos que la persona utiliza para planificar tareas y vea si hay enfoques que usted pueda incorporar a su sistema de planificación de proyectos.
- Anote los objetivos diarios, semanales y mensuales; prepare programas y medidas siempre que organice reuniones; elabore planes de acción y etapas para todos los proyectos, y prevea modos de medir y seguir la evolución de los objetivos.
- Plantéese elaborar un plan de acción, paso por paso, para el logro de cada objetivo que se haya forjado. Detalle con precisión lo que tiene que hacer y las dificultades que tiene que superar para lograr estos objetivos. Esfuércese por aplicar estos planes y examine sus progresos en relación con sus previsiones en un momento determinado, por ejemplo, transcurrido seis meses.

### INDICADORES DE ÉXITO

**Controla la calidad del trabajo; detecta los errores; utiliza métodos rigurosos de control de la calidad para mantener el nivel.**

#### **ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA**

- Establezca un proceso de control de calidad en el seno del propio equipo o unidad por el cual compañeros revisen partes del trabajo y documentos de planificación clave antes de presentarlos. Asegúrese de que, cuando planifiquen actividades, el tiempo acordado permita realizar una revisión completa de la calidad y hacer los cambios oportunos, evitando así la presión de tener que actuar con prisas para cumplir con los plazos.
- Averigüe qué departamentos o unidades reconocidas por el alto nivel de su trabajo cuentan con procedimientos ejemplares para el control de calidad. Visítelas y observe los sistemas y procesos que han adoptado. En la medida de lo posible, comente los procedimientos de calidad con el responsable y estudie cómo pueden aplicarse a su unidad.

#### **INDICADORES DE ÉXITO**

**Adopta medidas para corregir los problemas de calidad; reconoce sin demora cuando se han comprometido los niveles de calidad.**

#### **ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA**

- Con sus compañeros, examinen las presentaciones y los informes que ha preparado su equipo durante los seis últimos meses y observe en qué áreas no se han cumplido los niveles de calidad (por ejemplo, formateo, errores de pruebas, omisiones, etc.) Analicen juntos las razones que han motivado dichos errores y concreten medidas para evitar que vuelvan a producirse. Trabajen en estas medidas y aplíquelas a todo trabajo futuro.
- Busque una persona que tenga una responsabilidad específica en la gestión de calidad de una unidad o departamento relacionado y pídale si puede dar una charla sobre cómo abordar los problemas de calidad en la próxima reunión de su equipo o unidad.

#### **INDICADORES DE ÉXITO**

**Cumple los procedimientos y procesos de calidad; es meticulado (a) y concienzudo (a); tiene debidamente en cuenta los detalles.**

#### **ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA**

- Pídale a sus compañeros o a otras personas que le den su opinión sobre su capacidad para cumplir los niveles de calidad y llevar a cabo tareas concretas en los plazos establecidos. Pida sugerencias para mejorar.
- Comente con un instructor o supervisor un proyecto reciente del que era responsable y que no terminó en los plazos establecidos. Discuta los distintos aspectos del retraso y, si está en sus manos, qué aportaciones puede hacer para evitar más retrasos en el futuro.

## 7. Integridad y Transparencia

### Definición de la Competencia:

Define las normas y los valores sociales y éticos; se adhiere firmemente a los códigos de conducta y los principios éticos; se comporta de forma coherente, es franco, honesto y digno de confianza; actúa sin tener en cuenta el beneficio personal.

### INDICADORES DE ÉXITO

Asegura la coherencia entre la palabra y la acción, y asegura la consonancia con los valores.

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- En su próxima reunión de equipo, comenten los niveles de comportamiento que profesa su equipo basándose en los valores y los principios de su organización.
- Al final de la semana, reflexione sobre su comportamiento y piense en aquellas ocasiones en que no se ha ajustado a los niveles en cuestión. Anote cada caso y comprométase a que la lista se vaya acortando de una semana a otra.

•

### INDICADORES DE ÉXITO

Es digno(a) de confianza y no comparte información confidencial.

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Escoja a alguien en quien confía o que considere especialmente ético y digno de confianza. Analice qué es lo que hace que lo considere de esta manera. Tenga esto en cuenta en su trato con los demás, en particular en lo que respecta a la información confidencial, y piense en lo que puede hacer para adoptar su estilo.
- Resuelva no participar en rumores o cotilleos de la oficina.

### INDICADORES DE ÉXITO

Trata a las personas de manera honesta y franca.

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Escoja a un compañero a quien respeta por su ética y sus valores. Siempre que se encuentre en una situación difícil y no esté seguro de cuanta honradez y franqueza deba mostrar, hable con esta persona antes de actuar. No centre su conversación únicamente en la situación en cuestión, intente utilizarla como oportunidad para aprender cómo esta persona aborda las situaciones éticas difíciles más ampliamente.

- Pregunte a sus compañeros y a otras personas qué opinan sobre sus puntos fuertes y qué consideran que puede mejorar en cuanto a honradez y franqueza. Pídeles que le den ideas para mejorar.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Muestra compromiso con su organización; sitúa los intereses de su organización por encima de los propios intereses; actúa sin tener en cuenta el beneficio personal.**

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Lea sobre los principios, valores y normas éticos de su organización y asegúrese de que conoce a fondo los principios que rigen su funcionamiento. A partir de sus lecturas, elabore una lista de los principios que considera son especialmente relevantes para su función y determine las medidas que puedan ayudarle a garantizar que las respeta en todo momento.
- Reflexione sobre los proyectos en los que participa actualmente, así como en los intereses de distinta índole de las personas implicadas. Considere si está trabajando en interés de su organización o si usted u otras personas tienen intereses personales. ¿Hay algo que usted pueda hacer para aumentar los beneficios que pueda obtener la organización de los proyectos?

## 8. Aplicación de los Conocimientos Especializados Técnicos y Profesionales

### Definición de la Competencia:

Demuestra los conocimientos sobre el tema y aplica efectivamente los mismos a partir de la información y la experiencia adquiridas; busca oportunidades para aplicar las competencias técnicas ajenas al ámbito propio; actualiza los conocimientos y las competencias y aplica herramientas tecnológicas relacionadas.

### INDICADORES DE ÉXITO

Demuestra los conocimientos sobre el tema necesarios para desempeñar sus tareas.

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Escoja un ámbito de su actividad técnica que pueda ser de interés para los demás y escriba un artículo para una publicación interna o externa que guarde relación con el tema, o convoque una reunión en la que pueda presentar su trabajo y responder a preguntas.
- Escoja a un instructor técnico, que puede ser su supervisor, su jefe o un compañero, alguien que ejerza la misma función especializada en la misma organización, o incluso alguien de otros organismos. Esta persona puede ayudarle a mejorar sus competencias técnicas, pídale su opinión sobre cómo hacerlo o mantengan conversaciones sobre cuestiones técnicas, también puede pedirle su aportación o asesoramiento para informes técnicos y propuestas o que revise su trabajo. Estaría muy bien que su instructor técnico le sugiera tareas relacionadas con proyectos que sean útiles para su propio desarrollo, o que trabaje con usted en proyectos con objeto de que pueda aprender directamente de él o ella.

### INDICADORES DE ÉXITO

Demuestra capacidad para aplicar conocimientos basados en la información y la experiencia adquiridas; aplica los conocimientos para que el programa de trabajo avance.

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Haga una lista de las nuevas competencias técnicas y los conocimientos especializados que ha adquirido durante el pasado año. Revise la lista con su supervisor y analice las oportunidades o proyectos que pueden permitirle consolidar su aprendizaje en dichos ámbitos, o llevar su aprendizaje un paso más hacia adelante.
- Si lo considera oportuno, tal vez desee comentar con su supervisor la posibilidad de un intercambio de puestos de trabajo de corta duración con un compañero, con objeto de adquirir nuevas competencias o adquirir visibilidad en un ámbito nuevo. Si no es posible hacerlo por completo, tal vez sea posible hacerlo con algunas responsabilidades, o añadiendo nuevas áreas de responsabilidad a su puesto que le obligarán a utilizar competencias o conocimientos técnicos nuevos y distintos.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Busca oportunidades para aplicar las competencias técnicas propias en disciplinas relacionadas.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Identifique las principales áreas técnicas que ha abordado a través de proyectos multidisciplinarios. Fíjese un objetivo para aumentar su conocimiento de cada una de estas áreas y busque a alguien que pueda dedicarle un poco de tiempo para hablar de su trabajo y de las áreas en que está especializado. También puede pedir asesoramiento sobre publicaciones que pueden serle útiles para adquirir una visión más detallada de su área técnica.
- Comente con su supervisor la posibilidad de asignarle a un proyecto multidisciplinario en calidad de especialista técnico. Le proporcionaría la oportunidad de trabajar con compañeros de otras disciplinas, así como aprender más sobre la aplicación de sus competencias.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Se mantiene al día de las novedades relacionadas con su ocupación/ profesión; amplía el nivel de conocimientos generales y técnicos relacionados con un puesto de trabajo.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Busque personas en otros departamentos o áreas técnicas o en otras organizaciones con conocimientos técnicos similares a los suyos. Establezca una red de contactos de su área de especialización para intercambiar ideas y opiniones sobre cuestiones técnicas de actualidad y la aplicación óptima de los conocimientos técnicos.
- Busque presentaciones o seminarios a cargo de expertos acreditados, tal vez organizados por los servicios locales de su colegio o asociación profesional (si no está afiliado a ninguno, tal vez deba replantearse), e intente asistir, aunque no estén relacionados directamente con su función actual. Aproveche cualquier oportunidad que se le presente para ampliar sus conocimientos profesionales en ámbitos relacionados con el suyo.

## INDICADORES DE ÉXITO

**Demuestra capacidad para utilizar las herramientas tecnológicas que se ajustan a su función.**

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE RECOMENDADA

- Comente los sistemas y los paquetes que utilizan tanto sus compañeros como los especialistas externos en su ámbito de especialidad, y estudie si alguno puede serle útil.