

07

Gestión de competencias clave en las organizaciones del Tercer Sector Social

Equipo de Consultoría Social de Sartu y
Equipo del Observatorio del Tercer Sector
de Bizkaia

observatorio del
tercer sector de bizkaia

Abril 2013



3s_gestión

Gestión de competencias clave en las organizaciones del Tercer Sector Social

Equipo de Consultoría Social de Sartu y
Equipo del Observatorio
del Tercer Sector de Bizkaia

Abril 2013

Autoría: Equipo de Consultoría Social de Sartu y Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia
Diseño gráfico: ST3 Elkartea.
Traducción: Koldo Morales.
Imprenta: Estudios Gráficos Zure.

ISBN: 978-84-940338-1-0
Depósito legal: BI - 578 - 2013

En la web del Observatorio – www.3sbizkaia.net – es posible acceder tanto a este documento como al resto de publicaciones del Observatorio y descargarlas gratuitamente.

Mediante ellas pretendemos contribuir a la mejora del Tercer Sector, por lo que agradecemos su máxima difusión y autorizamos su distribución, copia y reutilización siempre que se realice sin afán de lucro y se reconozca su autoría.

Índice

1. Presentación	5
2. Marco conceptual: la gestión por competencias	7
2.1 ¿Qué son las competencias?	7
2.2 ¿Qué es la gestión por competencias?	8
3. La gestión por competencias en proceso	11
3.1. Elaborar un catálogo o diccionario propio de competencias	11
3.2. Integrar la gestión por competencias en cada uno de los procesos de gestión de personas	14
3.2.1. Procesos con los que se vincula la gestión por competencias	14
3.2.2. Selección	16
3.2.3. Formación	19
3.2.4. Promoción interna y desarrollo profesional	20
3.2.5. Evaluación del desempeño por competencias	21
3.3. Una herramienta para la definición de puestos, la evaluación de competencias y la elaboración de planes individuales de mejora (en relación a un puesto)	24
3.4. Algunas claves y recomendaciones desde la experiencia para impulsar el enfoque de gestión por competencias	28
3.4.1. Algunas claves que podemos tomar en consideración a la hora de impulsar la gestión por competencias en nuestra organización	28
3.4.2. Otras aportaciones y recomendaciones, desde la experiencia de las organizaciones participantes	29
4. Algunos productos del seminario: identificación de puestos y competencias en el Tercer Sector Social (TSS)	33
4.1. Diccionario de competencias de las organizaciones del TSS	33
4.2. Grupos de puestos profesionales en las organizaciones del TSS	41
4.3. Cruzando puestos y competencias en las organizaciones del TSS.....	45
Bibliografía y referencias bibliográficas	57

1. Presentación.

Esta publicación que tienes entre manos nace del Seminario “Competencias clave en las organizaciones del Tercer Sector Social” desarrollado por la Federación Sardu y el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia entre mayo y octubre de 2011.

En él se realizó un análisis participativo sobre las competencias clave en las organizaciones, con la pretensión de propiciar los procesos de desarrollo profesional de las personas que trabajan en el TSS y contribuir a la mejora de la intervención y gestión de las entidades, así como de las funciones de apoyo técnico a organizaciones realizadas tanto desde dentro como desde fuera de las mismas.

En los últimos tiempos, ante el constante cambio de las funciones y habilidades necesarias para desarrollar tareas cada vez más complejas y variables, se ha venido impulsando, desde el ámbito organizacional, el concepto de competencias clave.

Así, son muchas las investigaciones que han centrado su atención en describir el tipo de competencias que facilitan a la persona trabajadora la asunción de nuevos requerimientos y demandas.

¿Qué hace que una persona trabajadora pueda asimilar el cambio que supone pasar de la intervención directa a la gestión?, ¿cuáles son las características requeridas para un desempeño eficiente en un ambiente de trabajo de alta interacción grupal? Estas son el tipo de preguntas que el enfoque de competencias está ayudando a abordar.

Aunque no existe una definición universal del concepto de “competencia clave”, se ha realizado una larga serie de contribuciones a su definición.

En un primer momento podríamos definir las competencias clave como “*los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades*” (Arión Consultores).²

Las competencias clave facilitan, entre otros aspectos, la adaptación de la persona trabajadora a los cambios en el contexto social, las tecnologías utilizadas, la organización del trabajo o las nuevas responsabilidades.

Tienen, además, una fuerte conexión con características de tipo personal y social, y están relacionadas, por ejemplo, con habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, o comprensión de sistemas y metodologías de trabajo.

Desde el Tercer Sector Social cada vez somos más conscientes de que las personas y sus competencias son el principal activo de nuestras organizaciones.

1 «Podemos definir el “Tercer Sector Social” como aquél integrado por organizaciones del tercer sector que persiguen la promoción y la inclusión social de las personas y desarrollan, a tal efecto, actividades relacionadas con los “ámbitos, sistemas o políticas sociales”, orientadas a facilitar el ejercicio efectivo de los derechos sociales y el acceso de las personas al bienestar social, con especial atención a aquellas que afrontan situaciones de exclusión o vulnerabilidad». OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA. *Diagnóstico del Tercer Sector Social en Bizkaia*. Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, pág. 7. Si se desea profundizar en esta definición, se puede consultar esta publicación.

2 MUÑOZ, J. *Implantación de un sistema de selección por competencias*, Training and Development Digest, mayo, 1998.

Como consecuencia, crecemos y nos fortalecemos como organizaciones cuando, siendo además coherentes con los valores propios y del sector, seguimos mejorando la gestión de nuestras personas.

En el seminario, y en esta publicación que surge de él, hemos querido centrar nuestra mirada en las competencias clave en las organizaciones del TSS, construyendo un marco conceptual básico compartido, identificándolas y preguntándonos cómo evaluarlas, desplegarlas, potenciarlas,... como un medio fundamental para mejorar nuestra acción y cumplir con nuestra misión.

Y para ello, nos hemos planteado cuatro cometidos:

- Avanzar en la clarificación conceptual del término “competencias” y del proceso de gestión por competencias.
- Establecer algunas orientaciones, procedimientos e instrumentos para gestionar por competencias.
- Elaborar un “diccionario de competencias” de las organizaciones del TSS, clasificándolas, como competencias genéricas o específicas, y realizando una primera definición de cada una de ellas.
- Identificar y comenzar a trazar los perfiles de los principales grupos de puestos del sector, y establecer competencias clave prioritarias vinculadas a los mismos.

Y hemos querido también hacer visible y compartir la experiencia de algunas organizaciones que han iniciado el camino de la gestión por competencias y han participado en la organización y dinámica del seminario.

El seminario se ha desarrollado en tres momentos de trabajo presencial compartido y ha supuesto también la realización de algunas tareas posteriores a las sesiones por parte de las organizaciones participantes.

En la primera sesión presencial, considerada como jornada de lanzamiento, se trabajó - sobre la base de un documento elaborado por el equipo dinamizador del proyecto - en la definición de un marco conceptual básico y abierto, en relación a la gestión por competencias, que sirviera de referencia para las siguientes sesiones y para el trabajo entre sesiones.

Con este propósito, se debatieron criterios para la identificación de competencias clave y se presentaron algunos instrumentos para la descripción de puestos de trabajo. Y como tarea posterior al encuentro se realizó una recopilación de perfiles de puestos entre las organizaciones participantes.

En el segundo y tercer momento presencial se revisó la identificación de los principales perfiles, tomando como base esta recopilación, se establecieron orientaciones para la gestión por competencias y se trabajó sobre una herramienta concreta de gestión por competencias que se presenta más adelante.

A partir del trabajo realizado en el seminario, el equipo dinamizador - conformado por personas del equipo del Observatorio y de la Federación Sardu - ha trabajado en la sistematización de la reflexión y la elaboración de esta publicación.

Las organizaciones participantes en el seminario han sido: Caritas Diocesana de Bilbao, Zubietxe, Avifes, Aspace, Bizitegi, Cear, Bizitzen, Goiztiri, Apnabi y el Grupo Servicios Sociales Integrados, además de la Federación Sardu y EDE Taldea.

Han participado, además, seis redes: EAPN, REAS, Edeka, FEVAS, FEDEFES y Gizardatz.

2. Marco conceptual: la gestión por competencias.

A continuación presentamos el trabajo conceptual realizado en el seminario que ha permitido a las personas y entidades participantes mantener enfoques y conceptos unificados. Este marco recoge, sin pretensión de exhaustividad (existe mucha y muy variada documentación sobre competencias), algunos aspectos teóricos fundamentales sobre la gestión por competencias como enfoque y como modelo de gestión.

2.1 ¿Qué son las competencias?

Como señalábamos en la presentación no existe una definición universal del concepto de competencia y un recorrido por la bibliografía nos permite encontrar numerosas propuestas de definición que, sin resultar contradictorias, ofrecen matices distintos.

No es nuestra pretensión recoger todas ellas, pero sí vamos a considerar algunas (además de la ya referida en la presentación), que convergen sobre elementos que consideramos centrales para su definición:

- Para Sarramona (2007) son la aplicación de capacidades a situaciones laborales en diferentes contextos para obtener resultados apropiados.³
- Para Spencer y Spencer (1993) son las “capacidades subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o una ‘performance’ superior en un trabajo o situación”.⁴
- Para Dirube (2004) son las “características de determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno en el cual se desenvuelven”.⁵
- Para Carlos Cortés (2009) son el “conjunto de características intrínsecas de la persona relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo y que se refieren a «cómo» hacemos nuestro trabajo, la actitud en el mismo”.⁶

En estas definiciones, y en muchas otras, podemos encontrar las siguientes claves comunes:

- Las competencias son un conjunto complejo de atributos y capacidades que tenemos individualmente las personas.
- Las podemos adquirir y desarrollar con diferentes grados de intensidad, y una vez adquiridas son estables, perduran en el tiempo.
- Las convertimos y reflejamos en comportamientos concretos.
- Estos comportamientos:
 - Los pueden observar las personas que nos rodean.
 - Los realizamos en un contexto concreto (personal, social, profesional u organizativo) en el que nos desenvolvemos.
 - Nos permiten dirigirnos hacia lo que hemos definido como eficaz o exitoso.

3 SARRAMONA, J. *Las competencias profesionales del profesorado de secundaria*, En Revista Estudios sobre educación, nº 12, 2007, páginas 31-40.

4 SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M. *Competence at Work*. John Wiley and Sons, 1993, New York, página 9.

5 DIRUBE, J.L. *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Gestión 2000-Epise, Barcelona, 2004, página 12.

6 CORTÉS, C. *Claves para la gestión de entidades no lucrativas*, Cuaderno de gestión nº 7, Fundación Luis Vives, Madrid, 2009, página 88.

- Podemos evaluar el desempeño de las competencias, que se expresa en comportamientos concretos, y también podemos medir en qué grado ese desempeño concreto nos ha permitido alcanzar lo que previamente hemos definido como eficaz o exitoso.

2.2 ¿Qué es la gestión por competencias?

Cuando iniciamos una acción o desarrollamos un propósito nos preguntamos cómo realizar un buen desempeño para llegar al éxito. O, de otro modo, qué cosas debemos hacer y cómo debemos hacer las cosas para llegar a una situación satisfactoria y que responda a lo que inicialmente queremos alcanzar.

Así, trabajar “por competencias” tiene mucho que ver con gestionar expectativas, con crear un escenario, una visión que nos sirva de guía, referencia y contraste para la práctica y contribuye al despliegue de nuestra misión como organización.

Las competencias de las personas que trabajan en una organización deben contribuir al desarrollo de su misión y al logro de su visión, en coherencia con los valores.

Por otro lado, la elección de las competencias que son eficaces, su definición concreta o el nivel o grado de desarrollo requerido puede y, habitualmente, debe variar según el contexto y situación de la organización o el tipo de actividad que vamos a abordar.

La mayor parte de las competencias están íntimamente vinculadas y al servicio de la visión, la estrategia a desarrollar y el contexto (interno, social, económico, tecnológico, etcétera) de nuestra organización.

Y como todos ellos son elementos que evolucionan, la gestión de las competencias debe tener un carácter dinámico y abierto, combinando cierto grado de estabilidad, para poderlas gestionar, con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se producen en el contexto, la visión y la estrategia de la organización.

Así, la formalización de las competencias exige una revisión periódica para actualizar, ajustar o cambiar - en función de la necesidad de la estrategia o el contexto - su definición, el grado de dominio necesario de cada una de ellas y su asignación a los diferentes puestos o funciones, llegando incluso a desechar unas e incorporar otras.

Atendiendo a ambos aspectos - orientación al éxito o eficacia en relación a la misión y visión, por un lado, y adaptación al contexto y situación de la organización por otro – cabe afirmar que mediante la gestión por competencias establecemos una hipótesis o predicción respecto a qué comportamientos, en qué determinado nivel o grado, nos permitirán alcanzar el éxito en el cumplimiento de nuestra misión y visión, en un determinado contexto y situación de la organización.

Por ello, se ha llamado a las competencias, en dinámicas organizativas, “*predictoras de eficacia*”.

Ventajas e inconvenientes de la gestión por competencias

Como todos los modelos de gestión, la gestión por competencias también cuenta con ventajas e inconvenientes que es necesario conocer, tales como:

Ventajas	Inconvenientes
<p>Favorece la identificación de las personas con la estrategia de la organización, con su cultura y su forma de hacer, derivada directamente de los valores (un aspecto esencial en las entidades del TSS).</p> <p>Implica una mayor motivación y satisfacción de las personas debido al desarrollo personal y profesional que consiguen, y a las competencias que adquieren, que permanecen en ellas.</p> <p>Orienta y concentra el esfuerzo de las personas y las organizaciones en los resultados, y permite identificar los atributos, capacidades y comportamientos más adecuados para conseguirlos.</p> <p>Facilita el uso de un lenguaje común en la organización.</p> <p>Ayuda a conseguir una gestión integral de personas en las organizaciones: las competencias se convierten en la base y elemento transversal de las actuaciones (actividades, tareas y procesos) de la organización relacionadas con las personas.</p> <p>Permite determinar qué personas están por encima del nivel requerido e identificar posibles candidatas a promocionar.</p> <p>Permite establecer un mejor ajuste entre personas y puestos, a nivel individual y colectivo, comparando el desempeño real y potencial de las personas con el deseado o requerido para los puestos.</p> <p>Permite evaluar las actuaciones de las personas identificando el valor añadido que estas proporcionan a la organización.</p>	<p>Supone un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales.</p> <p>Precisa una adaptación a la cultura y realidad de cada organización, siendo este un requisito previo a su implementación.</p> <p>Puede generar resistencias si se contempla o presenta, sólo o principalmente, como un mecanismo de control o evaluación externa. Es necesario dotar al modelo de un enfoque de desarrollo de las personas y contemplarlo como una herramienta de feedback y apoyo en el desempeño profesional.</p> <p>Tiene un impacto positivo a medio/largo plazo, por lo que se deben evitar expectativas y enfoques cortoplacistas.</p> <p>No debe convertirse en un sistema burocratizado de evaluación cuya relevancia se diluye progresivamente.</p>

Relación de la gestión por competencias con otros aspectos

Las competencias y la gestión por competencias las podemos vincular, entre otros aspectos, con:

1.- La identidad y cultura de la organización (su misión y sus valores o principios).

La razón de ser de nuestra organización, su por qué y para qué, son los grandes parámetros para determinar el valor de una competencia.

La gestión por competencias nos permite valorar en qué medida una competencia, y su desempeño efectivo, contribuye a desplegar la misión de la entidad y expresa sus principios o valores.

Y, al revés, posibilita identificar y desarrollar los comportamientos que, adecuadamente desempeñados, permitirán desplegar la misión y los valores o principios de la organización - así como alcanzar la visión - en un contexto y situación determinada.

Por otro lado, las competencias técnicas que poseemos se enriquecen con los valores, el estilo y los comportamientos de la organización, que vamos construyendo día a día con nuestras relaciones y los hábitos que incorporamos a la convivencia.

2.- La visión y estrategias de la organización.

Como acabamos de señalar, la gestión por competencias se relaciona también con la visión y, en particular, con la definición, ejecución y evaluación de la estrategia o estrategias de la organización para alcanzarla.

Las organizaciones diseñamos nuestros escenarios de futuro y las rutas para llegar al escenario deseado, estableciendo las competencias que debemos tener y desarrollar, personal y colectivamente, para realizar ese tránsito desde el presente hacia el futuro deseado.

3.- Las actividades de la organización. En la mayoría de los casos las actividades están relacionadas con un proceso o procedimiento que nos exige unas determinadas competencias para poder ser desarrollado de manera satisfactoria (eficaz y eficientemente).

4.- La inteligencia emocional: la inteligencia emocional la expresamos y concretamos a través de comportamientos observables. Estos comportamientos los podemos agrupar en bloques de competencias emocionales, principalmente vinculados a nuestro autoconocimiento, al conocimiento de las demás personas, a nuestro dominio personal y a la gestión de las relaciones que tenemos.

5.- La innovación.

El desarrollo de la función de innovación en las organizaciones, requiere:

- Identificar nuevas competencias en relación con la actividad (proyectos, servicios...) de la organización que le permitan impulsar nuevas iniciativas.
- Competencias específicas vinculadas a la propia función y proceso de innovación. La búsqueda de nuevos retos y la creación de nuevos escenarios, con otras lógicas, precisa de competencias relacionadas con la creatividad, personal y colectiva.

6.- La gestión del conocimiento.

Las organizaciones capturamos, modelamos y distribuimos conocimiento, identificamos el que han adquirido las personas, lo explicitamos, lo compartimos para engrandecerlo y transformarlo en saber de la organización que, a su vez, transferimos a quienes se incorporan a la entidad y compartimos con otras personas y entidades.

La gestión por competencias favorece el proceso de incorporación, generación y transferencia de conocimiento -pensemos sólo en los procesos de gestión de personas- y genera un tipo de conocimiento aplicado y útil para la organización, vinculado a comportamientos que le permiten un desempeño eficaz y coherente con su misión y valores, y que requieren, como hemos señalado, transformarse para adaptarse a la evolución del contexto (externo) y a la situación de la organización.

3. La gestión por competencias en proceso

¿Cómo podemos poner en marcha la gestión por competencias en la organización?

3.1. Elaborar un catálogo o diccionario propio de competencias

El primer paso es la elaboración de un diccionario/catálogo propio de competencias.

Su objetivo es estructurar y documentar la información relativa a las competencias que precisa la organización para alcanzar el éxito. De manera general, vamos a señalar los **cuatro momentos** que hemos de recorrer para elaborarlo.

1. Identificación y clasificación.

Comenzamos por identificar las competencias que son necesarias en nuestra organización, relacionándolas con aspectos como la misión, valores, cultura, visión, planes estratégicos, actividades y procedimientos o procesos vinculados, etc.

Es probable que en un primer momento nos salga un listado muy extenso, siendo necesaria una clasificación / agrupación de las mismas.

Es aconsejable también que, al ser competencias compartidas por toda la organización, comencemos por las competencias genéricas (relevantes para todas las personas de la organización y determinadas a partir de la Misión, la Visión y los Valores) en lugar de hacerlo por las específicas (vinculadas al conocimiento técnico, al “saber hacer” requerido para determinadas actividades y funciones).

2. Una vez seleccionadas, pasaremos a su *definición*. Es interesante que utilicemos recursos que nos pueden ayudar: glosarios genéricos, competencias definidas por otras organizaciones, etc. Pero lo más importante es que la definición sea propia, con nuestras palabras y en un lenguaje sencillo.
3. Una vez definida cada competencia, pasaremos a definir *los diferentes grados o niveles* posibles en el desempeño de cada competencia. Para ello, hay dos opciones:
 - Utilizar *niveles*: del 1 al 4 ó 5 (o incorporar el nivel 0, en el caso de que esa competencia no se tenga).
 - Utilizar *grados* definiendo al menos tres:
 - a) *elemental*, en el que los conocimientos y habilidades son básicos, la complejidad de lo que se ha de realizar es baja y no hay una gran interacción con otras personas y acciones;
 - b) *intermedio*, en el que los conocimientos y habilidades son cercanos a los resultados previstos, hay una mayor complejidad y una mayor interacción;
 - c) *avanzado*, en el que los conocimientos y habilidades son los adecuados para obtener el éxito esperado, la complejidad es elevada, hay una gran interacción y además la persona la puede desarrollar de manera completa (la planifica, la evalúa, hace innovaciones en ella, toma iniciativas y aporta un valor añadido).

Cada nivel o grado recogerá las conductas asociadas o comportamientos observables y medibles que corresponden al mismo.

4. En el siguiente momento *relacionaremos* cada una de las competencias con los puestos o grupos de puestos que hemos identificado en la organización, adjudicando a los puestos o grupos de puestos identificados las competencias y niveles requeridos (por ejemplo, al grupo de puestos de educadores/as de calle le corresponde la competencia “empatía” en un nivel 4 o en un grado avanzado).

Vamos a profundizar, a continuación, en la definición de competencias, en su clasificación y en el establecimiento de los grados de dominio.

La definición de una competencia

Definir una competencia implica establecer claramente un comportamiento esperado para alcanzar un resultado exitoso, pero también se deben considerar otros elementos.

Así, aunque una competencia es una “unidad” que se presenta de forma conjunta a través de nuestro comportamiento y que, en un contexto de desempeño, no podemos observar de manera separada, es posible “descomponer” artificialmente sus componentes para tomar conciencia de su complejidad y su dinámica sistémica.

De esta manera, una competencia tiene diferentes partes relacionadas:

- El *saber*, es decir, los *conocimientos* que necesitamos para desarrollar adecuadamente los comportamientos que nos llevarán a los resultados esperados en una actividad concreta.
- El *saber hacer*, es decir, las *habilidades y destrezas* que nos permiten aplicar los conocimientos a las tareas en las situaciones concretas que se nos presentan cada día. A veces, contando con los conocimientos necesarios, no hacemos las cosas eficazmente. Nos falta o falla la práctica.
- El *saber estar*, es decir, las *actitudes*, que son un determinante central que condiciona el uso de los conocimientos y de las habilidades o destrezas.

Además, podemos considerar:

- el *saber ser* como una dimensión no visible, centrada en nuestros valores personales, nuestra autoimagen y nuestros rasgos de personalidad.
- el *querer hacer*, nuestras motivaciones, nuestra voluntad de movernos en una dirección o en otra en función de lo que queremos lograr.

La clasificación o tipología de competencias

Para clasificar las competencias clave, de una organización o del TSS, nos podemos apoyar en clasificaciones previas de la organización u otras organizaciones, o que podemos encontrar en manuales, guías u otras publicaciones.

Hay muchas clasificaciones propuestas y para aprovecharlas, en nuestro caso particular, hemos de tener en cuenta que, aunque algunas se han repetido más, probablemente ninguna es mejor que otra sino que cada una representa un esfuerzo de agrupación con una lógica particular y para un uso concreto.

Aunque utilicemos alguna como referencia no es adecuado apegarnos de manera rígida a ninguna de ellas y conviene, incluso, adaptarlas a nuestro contexto y cultura (organizativa o social), o crear una nueva, “ad hoc”, según el propósito o utilidad que le queramos dar.

A modo de ejemplo:

Un autor de referencia como Levy-Leboyer⁷ (1992) señala la existencia de cuatro “supra-competencias” en función de su contenido y finalidad: a) *intelectuales*, relacionadas con el conocimiento y su aplicación práctica; b) *interpersonales*, vinculadas con la dimensión relacional y colectiva; c) *de adaptabilidad*, relacionadas con la capacidad de analizar y ajustarse al contexto; d) *orientadas (directamente) a resultados*, relacionadas con la búsqueda práctica de la eficacia en función de unas metas establecidas.

Otras autoras, Fajardo y Pineda (2007)⁸, las organizan según su uso en una determinada organización: a) *genéricas*; b) *funcionales*; c) *por familias de puestos*; d) *específicas del puesto de trabajo*.

Y ellas mismas realizan otra clasificación: a) *cognitivas*, agrupando la capacidad crítica, la memoria de evocación, el pensamiento analítico, etc.; b) *de despliegue de actividad*, como la planificación, la flexibilidad, la resolución de problemas, etc.; c) *de madurez emocional*, incluyendo la autonomía, el autocontrol, la auto confianza, etc.; d) *de relaciones interpersonales*, agrupando la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo, etc.; e) *de ejercicio de mando*, como el desarrollo de las personas colaboradoras que conforman su equipo, el liderazgo, etc.

Flück (2001)⁹ propone una clasificación según su ámbito: a) *técnicas*, agrupando conocimientos, habilidades y métodos; b) *de organización*, agrupando las relacionadas con la auto-organización, la organización con otras personas y la organización para otras personas; c) *de adaptación*, referidas al conocimiento del contexto, a la evolución del puesto de trabajo y la auto-adaptación; d) *relacionales y sociales*, agrupando el manejo de las relaciones de equipo, las vinculadas a la gestión y con clientes.

Otras clasificaciones que podemos encontrar son: a) *básicas*, comunes a todas las personas de una organización; b) *generales*, comunes a una línea de actividades dentro de una organización; c) *específicas*, comunes a un tipo de actividad concreto; d) *transversales o genéricas*; e) *instrumentales* (cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas); f) *personales* (de interacción social y cooperación con el ámbito social); g) *sistémicas* (visión y análisis de realidades multidimensionales).

7 LEVY LEVOYER, C. *Evaluación del personal: Los métodos a elegir*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992.

8 FAJARDO, S. y PINEDA, P. *Seminario sobre formación y competencias*. Organizado por Fundación EDE e impartido por Sonia Fajardo y Pilar Pineda. Grup d’anàlisi de polítiques educatatives i de formació GAPEF. Grup Interuniversitari de Polítiques Educatives GIPE. Departament de Pedagogia sistemàtica i social, UAB.

9 FLUCK, E. *Technology Planning for the New Millennium*, 2000. [Online]. Disponible en: «http://www.cegv.vic.edu.au/acec2000/paper_ref/a-fluck/papero7/index.htm» [29 de noviembre de 2001].

Después de tantas y tan variadas clasificaciones podemos preguntarnos ¿para qué nos sirve definir y clasificar las competencias? Como hemos señalado, las competencias son un “predictor” del futuro exitoso. Y si las hemos identificado, definido y agrupado en bloques con sentido estamos dando un primer paso para gestionarlas.

Una clasificación de competencias es una herramienta que nos permite tener presentes y organizar las competencias necesarias en nuestra entidad, vinculándolas con los diferentes puestos y grupos de puestos, de manera que constituyan una referencia clara y organizada de capacidades deseables, vinculadas a la identidad y visión de la organización, a partir de la cual valorar nuestro potencial y marcarnos metas, impulsando procesos de desarrollo personal y profesional.

El establecimiento de los niveles o grados de dominio

Una vez definidas y clasificadas las competencias podemos elaborar con más detalle la documentación que permite gestionar una competencia: nombre de la competencia, definición, grupo al que pertenece, comportamientos concretos observables vinculados a la misma y niveles o grados de dominio posibles en relación a la misma.

El nivel o grado de dominio está relacionado con la asignación de la competencia a un puesto concreto. No todos los puestos necesitan alcanzar el mismo nivel o grado - o el mayor grado - de dominio de una competencia para tener éxito o hacer bien su trabajo.

En ocasiones el nivel o grado que exigimos tiene que ver con la naturaleza de la tarea asignada y el nivel de responsabilidad que se ostenta en la entidad. Así, por ejemplo, podemos encontrar puestos que no necesitan un grado avanzado de dominio en las competencias más estratégicas o claves y otros que, por tener una responsabilidad de dirección o gestión, no necesitan un alto grado de dominio en competencias vinculadas a tareas técnicas u operativas de intervención directa.

3.2. Integrar la gestión por competencias en cada uno de los procesos de gestión de personas.

Una vez realizado este camino inicial, la gestión por competencias debe integrarse de manera transversal, en los procesos de gestión de personas. Esto nos llevará a plantearnos cuestiones en cada uno de estos procesos o subprocesos, tales como:

- En la selección o promoción de personas, ¿qué preguntas debemos incluir en la entrevista para evaluar si tienen las competencias del puesto al que aspiran?
- En la formación, ¿qué planes/acciones debemos poner en marcha para alcanzar los objetivos relativos a la adquisición de una serie de competencias y de niveles o grados de dominio concretos de las mismas?

3.2.1. Procesos con los que se vincula la gestión por competencias

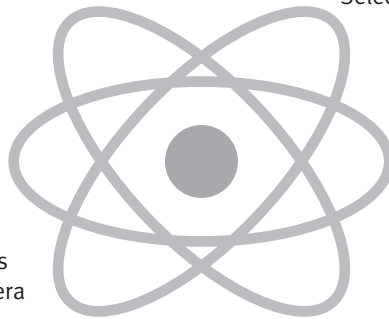
Si algo podemos decir de la gestión por competencias es que se trata de un modelo de gestión que se centra en la idea de que el desarrollo de las organizaciones se basa en el desarrollo de las personas.

El gráfico que incluimos a continuación intenta explicar esta relación:

Desarrollo de las personas

Planificación de la plantilla

Planes de carrera

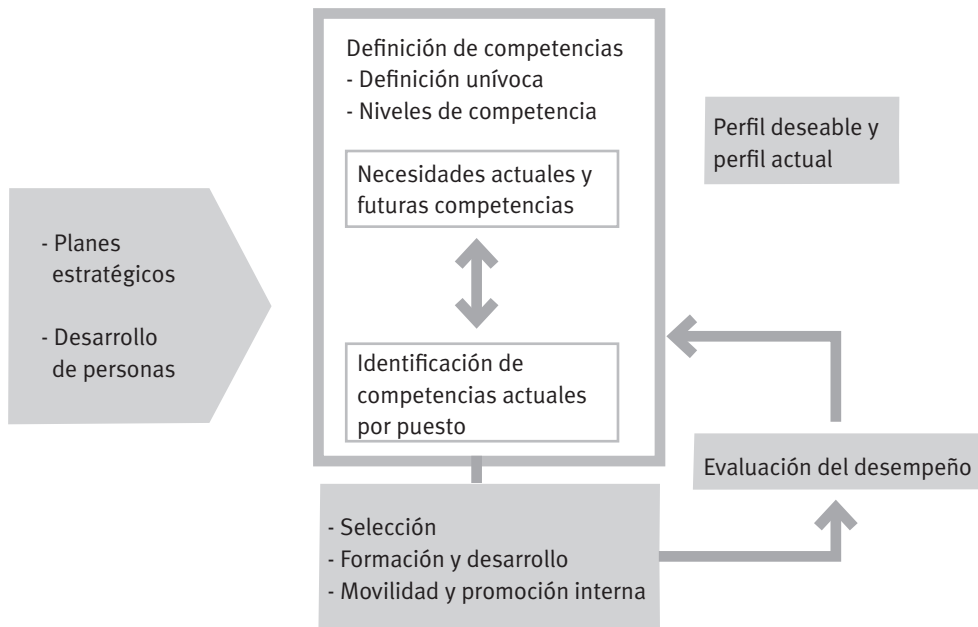


Selección

Evaluación del desempeño

Desarrollo de la organización

O, de otro modo,



El desarrollo de las personas, a nivel profesional, se enmarca en la visión y estrategia de la organización, acorde con su identidad (misión, cultura, valores), definiendo las competencias que resultan clave para la organización y su necesidad actual y futura.

De las diferencias existentes entre las competencias necesarias y las requeridas, se derivarán una serie de acciones (selección, formación, promoción...) para garantizar el mayor ajuste posible entre los perfiles deseables y actuales.

La evaluación del desempeño nos permite, entre otros aspectos, contrastar las competencias que ya poseen las personas con las requeridas y comprobar la eficacia de los procedimientos de selección, formación y promoción, actualizando, si es preciso, los criterios de selección, los planes de formación, etcétera.

Así, como también apunta la Fundación Luis Vives¹⁰, creemos que la gestión por competencias puede proporcionar racionalidad, sentido y coherencia a un conjunto de políticas y procesos de gestión de personas que en ocasiones se muestran inconexos y dudosamente alineados con las estrategias de la organización.

Entre ellos queremos destacar en este momento cuatro y ofrecer algunas herramientas relacionados con los mismos: a) selección; b) promoción interna; c) formación; d) evaluación de competencias.

3.2.2. Selección

Un proceso de selección cuidado posibilita que la organización disponga de personas con competencias adecuadas a su identidad (misión, cultura, valores), a su visión y a las características que requiere el desempeño de sus diferentes actividades.

Si usamos las competencias organizacionales para realizar el proceso de selección, partiendo de perfiles profesionales y descripciones de puestos por competencias, podemos tener más información y más relevante para tomar las decisiones de contratación.

Centrándonos en el ejercicio de la *entrevista* como herramienta del proceso de selección, es necesario preparar un guión para cada persona candidata. Con una entrevista improvisada se pierde mucha información, se cometen más errores y se da muy mala imagen de la entidad, mostrando poco interés por la persona que acude.

Con el guión, la persona entrevistadora establece claramente sus objetivos para no perderlos de vista durante la entrevista, aunque debe ser flexible para indagar en aspectos no previstos que puedan surgir.

Se trata de hacer preguntas oportunas y basadas en las competencias fijadas para ese puesto, y de esa manera conseguir la información necesaria sin que la entrevista se convierta en un interrogatorio.

Algunas características de la entrevista por competencias son las siguientes:

- Utiliza una estrategia estructurada de exploración ligada a las competencias del puesto.
- Se centra en lo que hace, o es capaz de hacer, la persona entrevistada en relación a lo que asegura el éxito del puesto y va más allá de los valores de la persona entrevistada o de lo que cree que hace, logrando averiguar lo que de verdad hace.
- Obtiene comportamientos concretos (acciones, pensamientos y sentimientos) que tuvieron lugar en el pasado, partiendo de la descripción de la experiencia de la persona entrevistada, tal y como ella la ve.

¹⁰ CORTÉS, C. *Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas*. Cuadernos de gestión, nº 7, Fundación Luis Vives, Madrid, 2009, página 104 y siguientes.

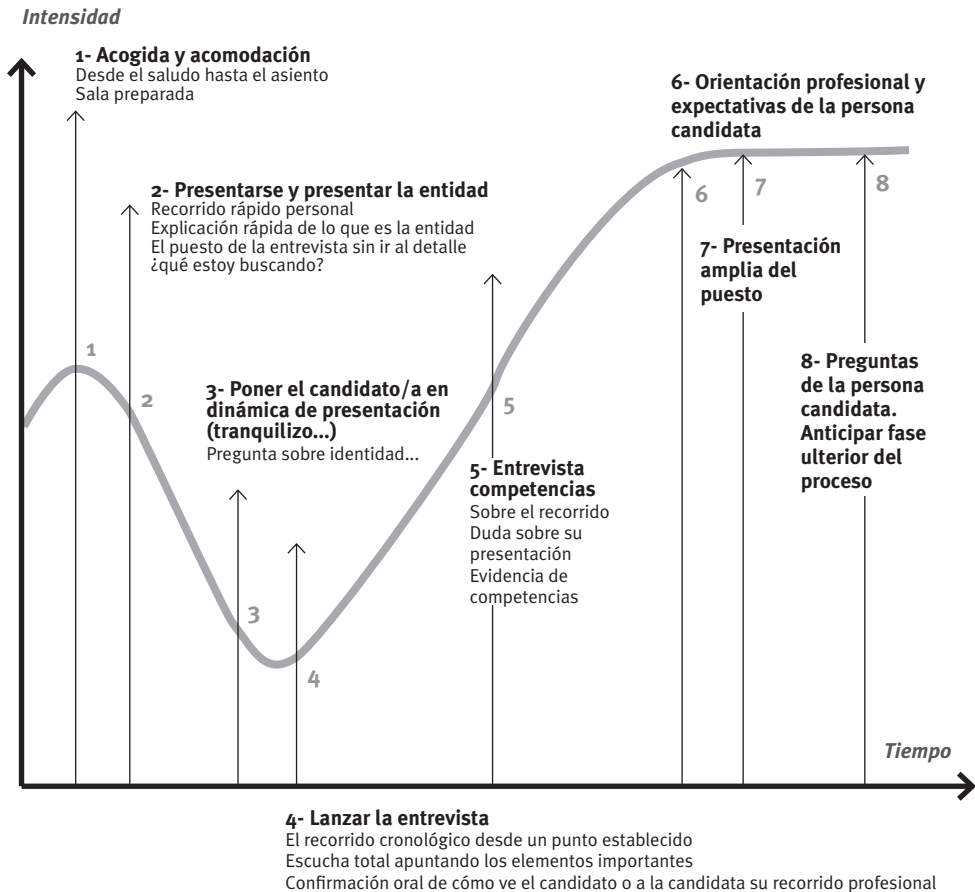
Concluimos presentando una propuesta de proceso de entrevista y una herramienta para realizar un registro ordenado de los resultados de la entrevista (ficha de contratación).¹¹

Selección por competencias

Preparar la entrevista

Preparar la sala, los documentos...
Conocer el CV de la persona candidata
Saber lo que vamos a buscar en la entrevista

Gestionar la entrevista



11 En ambos casos la fuente es VILLAFRUELA, M. Curso "Gestión por competencias". 2010.

FICHA DE CONTRATACIÓN

Nombre de la persona candidata
 Edad
 Lugar de residencia
 Permiso de conducir
 Permiso de residencia en caso de persona extranjera

CUALIDADES	EXPLICACIONES	Evaluación				COMENTARIOS SOBRE LA PERSONA
		1	2	3	4	
Experiencia Laboral						
en el puesto						
en funciones similares						
en el sector						
en sectores afines						
años de experiencia						
Formación académica						
Idiomas						
euskera						
inglés						
francés						
otros						
Exigencias de actitud y aptitud						
PERSONA VERDADERA	Dice lo que hace y hace o que dice					
	Lo dice cuando hay algo que no funciona					
	Se abre, es transparente					
PERSONA CONCRETA	Va a lo esencial					
	Se expresa con ejemplos reales					
	Es consciente del trabajo a realizar					
PERSONA ORIENTADA HACIA LA ACCIÓN Y EL RETO	Toma las riendas de una situación difícil y la soluciona rápidamente					
	Demuestra sus ganas de superación					
	Sabe arriesgarse					
PERSONA SERVICIAL	Es espontánea/o en una actitud de servicio					
	Está disponible y a la escucha de los/las clientes					
	Adapta su actividad en función de los feed-back de los/las clientes					
DEMUESTRA ESPÍRITU DE EQUIPO	Receptiva/o a las ideas y a la acción de los/as demás					
	Tiene el sentido del juego colectivo, comparte su experiencia					
	No duda en ayudar a una compañera/o					

3.2.3. Formación

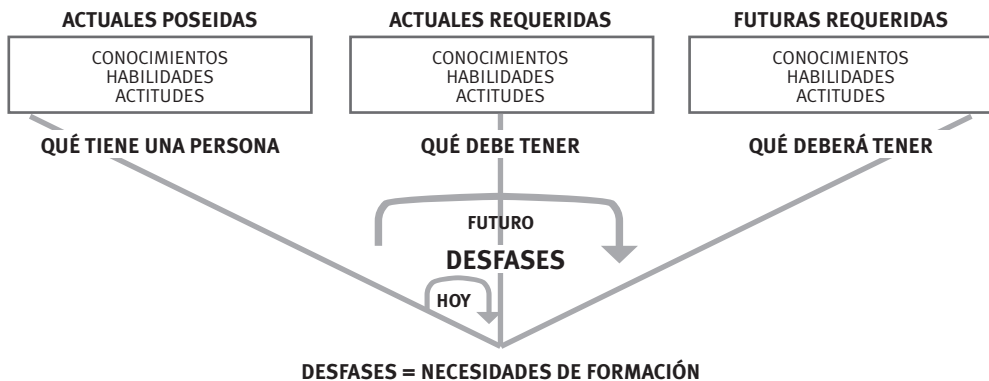
La formación posibilita que desarrollemos las competencias necesarias, presentes y futuras, apostando por la mejora continua de los comportamientos y actitudes de quienes conformamos la organización.

La formación basada en competencias supone el diseño de actividades formativas útiles e interesantes para la persona y su trabajo. En esta tarea toda persona que coordine un equipo es responsable de: a) identificar las posibilidades de desarrollo de las competencias de las personas que tiene asignadas; b) facilitar los medios para su formación y desarrollo; c) evaluar la consecución de los objetivos de formación, determinando si se han adquirido las competencias (capacidades para la acción) y si se han transferido a situaciones reales de trabajo.

Como punto de partida es importante entender la formación no como una aportación de conocimientos, sino como un proceso que hace posible “*integrar conocimiento útil para la acción*” de modo que las personas y equipos sean capaces, con ese conocimiento, de realizar acciones en situaciones reales de trabajo.

Así, a la hora de evaluar las necesidades de formación de las personas y equipos de trabajo no vamos a hablar de conocimientos sino de competencias cuya adquisición o desarrollo haga posible enriquecer y mejorar su práctica.

Competencias Profesionales



Fuente: Instituto de máquina herramienta. Módulo III: Gestión de personas. Gestión por competencias.

La necesidad de formación no existe por sí misma, surge del diferencial existente entre la situación competencial actual y la requerida (actual o futura).

Al realizar un diagnóstico de necesidades de formación, es conveniente elaborar un mapa de competencias para conocer y gestionar las competencias de quienes participan en la organización, identificando las competencias poseídas y las requeridas, actualmente y en un futuro próximo.

Este mapa servirá para definir las principales áreas de progreso y en consecuencia decidir qué acciones de formación es aconsejable realizar.

El proceso a desarrollar puede ser: a) presentar el diagnóstico de necesidades de formación; b) identificar las competencias requeridas; c) valorar el nivel competencial actual de las personas y compararlo con las competencias requeridas; d) realizar el mapa de competencias ; e) priorizar las necesidades de formación.

En el proceso de valoración del nivel competencial actual cabe dar los siguientes pasos:

- Realizar una autoevaluación, mediante encuesta¹², por parte de las personas que ocupan los puestos.
- Revisar la evaluación, compartiéndola entre la persona que ocupa el puesto y su responsable directo (quien le dirige o coordina).

Si las divergencias entre la autoevaluación y la revisión son significativas se aconseja una reunión entre la persona responsable y la persona evaluada para tratar de aclarar las divergencias y consensuar la valoración.

Una vez identificado el desfase existente entre el nivel de competencias actuales y las requeridas para el puesto, podemos pasar a priorizar las necesidades formativas.

Esta priorización se suele basar en criterios distintos en cada organización, pero existen algunos que pueden ser comunes. Así, de manera general, conviene tener en cuenta: a) los recursos disponibles para la formación; b) las indicaciones del plan estratégico; c) la relación coste-eficacia de las acciones propuestas a partir de las necesidades detectadas; d) el colectivo a formar (tamaño y repercusiones); e) las indicaciones de los niveles de dirección y responsables.

En el caso de la formación basada en competencias, cabe aprovechar la evaluación del desempeño para identificar necesidades de formación, incrementando así la eficacia y eficiencia de la entrevista de evaluación del desempeño.

La identificación, mediante la entrevista, de áreas de mejora y puntos fuertes a reforzar en relación al desempeño profesional permite detectar necesidades de formación y planificar las acciones formativas más adecuadas para mejorar el desempeño.

3.2.4. Promoción interna y desarrollo profesional

La evaluación de competencias posibilita, también, contrastar el nivel de competencias de una persona con el que precisaría si optara a otro puesto o necesitara ocuparlo y está vinculada a la elaboración de planes individuales de desarrollo de la carrera profesional ¹³ y planes organizacionales de promoción interna.

¹² Si se prefiere, la valoración puede realizarse en el marco de una entrevista de evaluación del desempeño.

¹³ Estos planes pueden contemplar tanto la promoción interna como el acceso a otro puesto, distinto al actual que, sin implicar una promoción, supone un desarrollo profesional.

Si se han identificado ya las competencias a cubrir en los diferentes grupos de puestos de la organización (poseídas y requeridas, actualmente y en el futuro), fijando el nivel mínimo de desarrollo exigible en cada competencia (en un puesto determinado) y se realizan evaluaciones del desempeño por competencias, el siguiente paso para implantar un plan de promoción interna en base a competencias es:

- contrastar los datos obtenidos en la evaluación del desempeño de los y las diferentes profesionales (en relación a su puesto actual) con las competencias requeridas en los puestos que potencialmente podrían ocupar;
- y determinar así las competencias y niveles que, en caso de que se decida optar por la promoción interna, habría que desarrollar.

Con toda la información podemos llegar a tomar dos tipos de decisiones: promocionar a personas de la organización o buscar en el exterior si en la organización no hay nadie que reúna o pueda desarrollar las competencias necesarias y en el nivel requerido. Que las personas no cuenten con el nivel mínimo de desarrollo exigible de las competencias necesarias no significa, necesariamente, descartar la promoción interna, pero habrá que considerar si el esfuerzo a realizar es oportuno, desde diversos puntos de vista (satisfacción de las personas y vínculo con la organización, recursos a invertir, etc.).

3.2.5. Evaluación del desempeño por competencias

La evaluación del desempeño, en base a competencias, de las personas que ya trabajan en la organización:

- Posibilita apreciar la actuación de una persona, a lo largo de un periodo de tiempo, con relación al perfil, funciones y requerimientos del puesto que ocupa, poniendo especial atención a las competencias.
- Implica realizar una autoevaluación, que puede realizarse también mediante encuesta, y el contraste de la misma con la evaluación de quien le dirige o coordina, a través de una o varias entrevistas, y, en ocasiones también, mediante técnicas de observación en situaciones de trabajo real.
- Constituye un procedimiento orientado, habitualmente y de manera principal, a la mejora profesional de las personas y equipos que permite, entre otros aspectos:
 - Devolver a cada persona una valoración de la posesión y, en su caso, necesidad de desarrollo de los conocimientos, capacidades y actitudes requeridas para el desempeño de su puesto actual, así como del recorrido y los aprendizajes realizados.
 - Identificar, reconocer y valorar las competencias que las personas poseen, vinculadas a otros puestos de la organización.
 - Conocer las diferencias entre las competencias que poseen las personas, en su nivel o grado de desarrollo actual, y las competencias a adquirir o desarrollar (en relación al puesto actual o a otros de la entidad), identificando áreas de mejora a partir de las cuales

diseñar acciones dirigidas a personas o equipos (planes individuales de mejora, planes individuales de carrera, planes de promoción, planes de formación,...) y evaluar, nuevamente, el grado en que las competencias se han adquirido y desarrollado en un contexto de trabajo real.

- Debe estar en sintonía con la política de personas de la entidad y los principios que la orientan. Si apostamos por el desarrollo de las personas y su implicación, la participación, el trabajo en equipo, la gestión del conocimiento,...., la evaluación de competencias debe realizarse también según estos principios.

Y guardar coherencia con el resto de procedimientos (selección, formación, promoción...) vinculados al proceso de gestión de personas a los que, como se ha señalado, sirve también de apoyo.

Respecto a la relación o el vínculo entre la persona y la organización

La evaluación del desempeño en base a competencias promueve:

- La motivación: permite conocer las aspiraciones y capacidades profesionales de las personas y buscar la máxima coincidencia entre éstas y las necesidades de la organización, contribuyendo a la implicación y satisfacción de las personas, y al refuerzo del vínculo entre las personas y la organización. El reconocimiento de la persona y sus competencias contribuye a mejorar también la relación de la persona con la organización y previsiblemente su nivel de satisfacción.
- La comunicación: refuerza el diálogo entre las personas que conforman los equipos y sus responsables en torno a los resultados, esperados y alcanzados, y el curso de acción a seguir. Y ofrece un “feedback” que permite que la persona conozca las expectativas de la organización.
- La adaptación de la persona al puesto y entre la persona y la organización, generando también oportunidades para la promoción de las personas y un mayor aprovechamiento de sus capacidades.
- La cultura y los valores de la organización, en la medida en que las personas identifican esos rasgos y planifican su desarrollo profesional alineado con ellos.

Respecto al procedimiento

Antes de empezar la evaluación debemos:

- Definir los objetivos de la evaluación: mejora de resultados, promoción o desarrollo profesional, valoración de la retribución, etc.
- Describir las competencias vinculadas al puesto (la persona evaluada debe conocer, antes de ser evaluada, cuáles son las competencias que se relacionan con el puesto de trabajo que desempeña). Es importante garantizar que conocemos qué se va a evaluar, y en lo posible, conectarlo con comportamientos profesionales observables.

- Disponer de herramientas para la evaluación, que también deben estar alineadas con los valores de la organización y su política de personas. Esto significa, por ejemplo, que si se apuesta por la participación de las personas y su implicación en los procesos que les afectan, se contemple la autoevaluación y la implicación de la persona evaluada en el proceso de evaluación y mejora.
- Cuidar aspectos como la elección del momento de la evaluación, el rol de la persona evaluadora.... formándose, para todo ello, como evaluador o evaluadora.
- Definir qué personas van a realizar la evaluación: la propia persona (autoevaluación), su responsable directa, otras personas. En cualquier caso, debe garantizarse que la persona o personas que evalúan tienen información y criterio suficiente para hacerlo.
- Identificar los riesgos de la evaluación: sesgos, método centrado en el pasado, relación personal de las personas que intervienen, consecuencias de la evaluación (temor a las medidas extremas), efecto de los hechos más recientes, imagen que la persona evaluadora tiene de sí misma (benévola, exigente...).

En relación a la evaluación, en general, y a la realización de la entrevista o entrevistas de evaluación, en particular, debemos:

- Preparar los encuentros y asegurar que la evaluación y los encuentros se realizan con tiempo suficiente (ni mucho ni poco y suficiente para extraer conclusiones).
- Controlar el clima del encuentro, asegurando que se genera distensión y confianza.
- Cuidar el rol de la persona evaluadora: desarrollar la escucha, atender a la persona evaluada, favorecer su implicación en el proceso, evitar los juicios, recoger sus aportaciones.
- Vincular la evaluación, y las entrevistas, al puesto (la evaluación y las entrevistas deben centrarse en aspectos directamente vinculados al desempeño del puesto).
- Registrar la información obtenida.
- Y asegurar que se llega a un resultado final y, concretamente, que:
 - Se dispone de información sobre el grado de desarrollo de las competencias: puntos fuertes y logros, así como competencias a adquirir o desarrollar.
 - Se constata y registra la evolución de la persona en el desempeño del puesto (y de los diferentes puestos que va ocupando en la organización): nuevas competencias adquiridas en su desempeño o nuevos niveles o grados de desarrollo de las mismas, nuevas funciones y responsabilidades...
 - Se diseña un plan de mejoras, identificando el desajuste entre el perfil de la persona y el perfil del puesto y estableciendo un itinerario para la mejora (formación, acompañamiento...).

3.3. Una herramienta para la definición de puestos, la evaluación de competencias y la elaboración de planes individuales de mejora (en relación a un puesto).

1. PARA DEFINIR EL PUESTO

	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PERSONAL TÉCNICO: FISIOTERAPIA, MONITORADO, EDUCACIÓN SOCIAL, TRABAJO SOCIAL....
	GRUPO	2a DE PROCESOS DE INTERVENCIÓN DIRECTA
	ÁREA/EQUIPO	

MISIÓN

OBJETIVOS

FUNCIONES	
1	Planificación, programación, desarrollo y evaluación del programa, servicio o actuación bajo su responsabilidad así como de la atención o trabajo directo con los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias
2	Intervenciones o actuaciones individuales y grupales en su ámbito de responsabilidad
3	Atención a las demandas o solicitudes de los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias
4	Elaboración, seguimiento y evaluación de los planes o itinerarios personales o colectivos
5	Análisis y atención individualizada a cada persona, grupo o colectivo, de acuerdo a sus características y necesidades, dentro del marco de los planes, líneas de trabajo o itinerarios diseñados
6	Orientación a otros/as profesionales y miembros de la organización en torno a aspectos relacionados con la intervención que realiza
7	Desarrollo de iniciativas de concienciación social a partir de la experiencia de trabajo de la organización y/o de las realidades en las que trabaja

RED DE RELACIONES	
RELACIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN: INTERNAS	
Con quién se relaciona	Para qué
RELACIONES FUERA DE LA ORGANIZACIÓN: EXTERNAS	
Con quién se relaciona	Para qué
PLAN DE RELEVO (persona % de tareas que es capaz de asumir)	

2. PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS QUE REQUIERE EL PUESTO

	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PERSONAL TÉCNICO: FISIOTERAPIA, MONITORADO, EDUCACIÓN SOCIAL, TRABAJO SOCIAL....
	GRUPO	2a DE PROCESOS DE INTERVENCIÓN DIRECTA
	ÁREA/EQUIPO	

1. CONOCIMIENTOS (SABER)	Son los conocimientos que necesitamos tener para poder desarrollar adecuadamente los comportamientos que nos lleven a los resultados esperados en una actividad concreta
Marco normativo	Conocimientos sobre la normativa legal relacionada con el ámbito de intervención
Conocimiento integral de los recursos	Conocimiento de proyectos, programas o servicios internos y/o externos relacionados con los procesos de intervención
Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto	Conocimiento de los procedimientos y herramientas para la elaboración, justificación y seguimiento de proyectos sociales (marco lógico, etc.)
Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad. (ej.: personas en situación de exclusión social, mujer, inmigración y asilo)	Conocimientos específicos necesarios para el desarrollo de la actividad
Conocimiento en materia de sistemas de gestión transversales a toda la entidad	Conocer y gestionar la materia que le compete: calidad, medioambiente, prevención, protección datos...
Idiomas	Conocimientos para utilizar el idioma correspondiente a cada grupo de interés

2. HABILIDADES (SABER HACER)	Son nuestras habilidades o destrezas para aplicar los conocimientos a las tareas y situaciones que se nos presentan día a día
Capacidad de organización y planificación	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos
Orientación a las personas y grupos de interés	Capacidad para anticiparse, identificar, atender y resolver las necesidades presentes y futuras de las personas en situación de desventaja social, y de todas aquellas entidades y organizaciones con y para las que trabajamos (empresas, asociaciones, administración), así como de mantener esa misma actitud de cara a los y las compañeras de la entidad
Capacidad de generar nuevas ideas, creatividad e innovación	Capacidad de generar nuevas ideas y soluciones, proponiendo cambios y mejoras por propia iniciativa y estimulando la experimentación
Gestión positiva del conflicto	Habilidad para el entendimiento de la posición de la otra persona, con flexibilidad y asertividad. Filosofía “ganar-ganar”
Empatía y asertividad, dinamismo	Empatía: habilidad para construir relaciones basadas en la escucha, tolerancia, aprecio y respeto mutuo. Asertividad: capacidad de expresar la opinión ante cualquier interlocución, con consistencia y respeto
Elaborar informes, memorias de actividad, presentación de resultados	Capacidad de plasmar en un documento de forma clara y ordenada el desarrollo y resultados de un proyecto

3. ACTITUDES (QUERER HACER)	Son nuestras motivaciones, nuestra capacidad de movernos en una dirección o en otra en función de lo que queremos lograr
Responsabilidad	Capacidad de realizar las tareas asignadas con dedicación, cumpliendo con los plazos y la calidad requerida e intentando alcanzar el mejor resultado posible, asumiendo las decisiones y las consecuencias de las acciones emprendidas
Disposición para aprender y asumir nuevos retos	Capacidad para mejorar en el puesto y asumir los cambios como oportunidades de mejora y afrontar metas desafiantes más allá de las competencias actuales
Compromiso con la organización	Capacidad y deseo de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas para conseguir metas comunes. Colaborar y compartir planes, información y recursos, promover un clima de confianza, buscar y alentar las oportunidades de cooperación
Capacidad del manejo del estrés	Capacidad para permanecer tranquilo/a, razonable y controlado/a en situaciones de tensión; mantener un rendimiento estable o constante incluso bajo presiones o ante situaciones cambiantes o alternativas

3.- PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS, definiendo el nivel alcanzado, en relación al requerido, desde la mirada de la persona responsable y la autoevaluación.

	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PERSONAL TÉCNICO: FISIOTERAPIA, MONITOREADO, EDUCACIÓN SOCIAL, TRABAJO SOCIAL....
	GRUPO	2a DE PROCESOS DE INTERVENCIÓN DIRECTA
	ÁREA/EQUIPO	

CRITERIOS PARA EVALUAR COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS		HABILIDADES/ACTITUDES
No se requiere el desarrollo de la competencia en el desempeño	0	No se requiere esa actitud en el desempeño
Capaz de desarrollarla con el apoyo de su responsable	1	Se muestra el comportamiento de manera irregular
Se desarrolla la competencia con supervisión	2	Demuestra con frecuencia ese comportamiento
Se desarrolla la competencia de manera autónoma	3	Demuestra ese comportamiento de forma generalizada
Posee dominio para formar y supervisar en otras personas el desarrollo de la competencia	4	Promueve y es ejemplo en el desarrollo de ese comportamiento

1. CONOCIMIENTOS (SABER)	REQUERIDO	REALIZADO	AUTOEVALUACIÓN
Marco normativo			
Conocimiento integral de los recursos			
Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto			
Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad. (ej.: personas en situación de exclusión social, mujer, inmigración y asilo)			
Conocimiento en materia de sistemas de gestión transversales a toda la entidad			
Idiomas			

2. HABILIDADES (SABER HACER)	REQUERIDO	REALIZADO	AUTOEVALUACIÓN
Capacidad de organización y planificación			
Orientación a las personas y grupos de interés			
Capacidad de generar nuevas ideas, creatividad e innovación			
Gestión positiva del conflicto			
Empatía y asertividad, dinamismo			
Elaborar informes, memorias de actividad, presentación de resultados			

3. ACTITUDES (QUERER HACER)	ORIENTACIONES		
Responsabilidad			
Disposición para aprender y asumir nuevos retos			
Compromiso con la organización			
Trabajo en equipo			
Capacidad del manejo del estrés			
Capacidad de pedir ayuda, poner límites			

4.- PARA DEJAR UN ESPACIO ABIERTO A LO CUALITATIVO.

OTROS	
Puntos fuertes o áreas de mejora de ti como profesional	
¿Te sientes reconocida/o?	
Satisfacción con respecto al puesto de trabajo (funciones, horario, carga de trabajo...)	
¿Qué te gustaría mejorar de la entidad?	
¿Qué es lo que más valoras de la entidad?	
Valoración general de la entidad	
Otras cuestiones que quieras comentar	

5.- PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA.

	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PERSONAL TÉCNICO: FISIOTERAPIA, MONITORADO, EDUCACIÓN SOCIAL, TRABAJO SOCIAL....
	GRUPO	2a DE PROCESOS DE INTERVENCIÓN DIRECTA
	ÁREA/EQUIPO	

CRITERIOS PARA EVALUAR COMPETENCIAS

PLAN DE MEJORAS en relación con los CONOCIMIENTOS				
GAP* CONOCIMIENTO	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLES	PLAZOS	INDICADORES DE DESARROLLO

PLAN DE MEJORAS en relación con las HABILIDADES				
GAP* HABILIDADES	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLES	PLAZOS	INDICADORES DE DESARROLLO

ACTITUDES	
ACTITUD	ANOTACIONES

* GAP: Desfase entre el conocimiento, habilidades requeridas y disponibles.

3.4. Algunas claves y recomendaciones desde la experiencia para impulsar el enfoque de gestión por competencias

3.4.1. Algunas claves que podemos tomar en consideración a la hora de impulsar la gestión por competencias en nuestra organización

- La inquietud y la búsqueda de la mejora continua son condiciones necesarias para realizar un proceso de estas características.
- La adaptación del modelo y el enfoque de gestión por competencias a la organización, comenzando por la elaboración de un catálogo propio de competencias, es un esfuerzo que se debe realizar desde el inicio del proceso.
- La actuación debe ser posibilista, sin pretender ir más allá de lo que sea posible en nuestra organización y persiguiendo los resultados a medio/largo plazo.
- La participación de personas involucradas en el trabajo concreto, que lo conocen y están en él, permite la elaboración de competencias (definición y grados de dominio) apegadas a la experiencia real.
- La experimentación de competencias, cuando son nuevas o tienen dimensiones novedosas, requiere entornos seguros, de confianza, incluyendo simulaciones que nos permitan la verificación, corrección y mejora de las mismas. El diálogo con personas expertas u organizaciones que han desarrollado antes de manera adecuada las competencias sobre las que estamos trabajando nos puede aportar elementos significativos en nuestra experimentación.
- Las competencias deben transferirse a situaciones reales de trabajo y en el proceso de transferencia y puesta en práctica es importante poner el énfasis en los avances, por pequeños que sean, y no en los errores. La retroalimentación positiva de las personas que nos rodean nos permite fortalecer las competencias, reforzar la inquietud de partida y adquirir la confianza necesaria para seguir en este esfuerzo.
- Un requisito de partida es el compromiso de la organización reflejado en el liderazgo de las personas que están en puestos de dirección y gestión o coordinación de equipos, así como en las personas o equipos responsables de la gestión de personas.
- Además, en la medida que la gestión por competencias está centrada en las personas, todas las personas de la organización deberían participar de la misma, aunque en diferentes momentos, con diferentes tareas y responsabilidades.

En este sentido, puede ser importante crear equipos de trabajo y realizar una labor previa de sensibilización y formación básica que posibilite:

- Que quienes vayan a participar en la implantación del enfoque y el sistema de gestión por competencias compartan el enfoque y los conceptos fundamentales asociados al mismo y dispongan de conocimientos y capacidades suficientes para su implantación.
- Que todas las personas dispongan de una información completa de lo que se va a hacer y cómo: de qué se trata, cuáles son los objetivos, a qué responde el esfuerzo, etcétera.

Cuidar estos aspectos es necesario para favorecer el éxito y la superación de los malos entendidos y resistencias iniciales.

3.4.2. Otras aportaciones y recomendaciones, desde la experiencia de las organizaciones participantes

Queremos aprovechar este espacio para compartir también, brevemente, algunas aportaciones y recomendaciones fruto de las experiencias de organizaciones del sector (Zubietxe, Goiztiri, Federación Sartu y Fundación EDE) que han desarrollado procesos de formalización de la gestión por competencias.

Estas experiencias fueron compartidas en el seminario y, a la luz de ellas, presentamos ahora cuál ha sido el punto de partida real de las experiencias así como algunos aprendizajes realizados.

Finalmente, a modo de síntesis, identificamos algunos aspectos considerados clave por las propias organizaciones.

Sobre el punto de partida de las experiencias

- El atrevimiento ha sido el motor para iniciar una experiencia de este tipo, en mayor medida que el conocimiento previo, seguro y completo de lo que suponía.
- Según expresan:

Generalmente llegaron a este esfuerzo porque necesitaban consolidar los procesos de selección, formación, mejora de la satisfacción y cohesión interna.

Muchas partían de un nivel bajo de formalización de su trabajo y daban un alto valor a las estructuras horizontales y a la participación interna. Tenían una dinámica volcada en la intervención y no daban demasiado valor a la gestión y organización interna.

En algunos casos, la inquietud por formalizar las competencias y mejorar su gestión surge como consecuencia:

- de los procesos de ordenamiento, fortalecimiento y mejora de la gestión de la organización (experiencias de supervisión, elaboración del plan estratégico, formalización de los puestos de trabajo y de sus funciones, implantación de sistemas de calidad, realización de itinerarios de innovación, gestión del conocimiento...) que fueron “plataformas” con las que se dio sentido al proceso y que posibilitaron las adecuadas condiciones internas;
- y de la convicción de que esos procesos podían ayudar y fortalecer la intervención directa, su verdadera razón de ser como organización.

Otras, sin embargo, iniciaron estos procesos sin saber bien “dónde se metían”, con un nivel de convencimiento bajo y cierta presión externa (exigencias para la mejora de su gestión), aunque en este momento están convencidas de que merece la pena.

- Desde el inicio quisieron hacer procesos sencillos y, a veces parciales, en sólo algunos puestos o equipos, no en toda la organización.

Otros aprendizajes desde la experiencia

- Sólo tiene sentido hacer este esfuerzo - identificar, definir y evaluar competencias, conectar este procedimiento con la gestión de personas en su conjunto,...- si se va a implantar el sistema hasta el final, favoreciendo la mejora de las capacidades de las personas y su transferencia a situaciones reales de trabajo. Si no se va a usar, mejor no empezar. No es una obligación.
- Conviene empezar poco a poco, haciendo pruebas con algunos equipos o puestos, y con las personas que tienen una mayor vinculación con la organización y van a vivirlo con seguridad y confianza, y de manera positiva.

Lo más difícil es hacer la primera experiencia (limitada e imperfecta), aprovecharla de verdad y seguir con el esfuerzo en años posteriores.

- El gran número de herramientas, cuadros, formatos... que se proponen pueden provocar una angustia inicial y trabajo que después no aporta nada a la organización y a la labor diaria. Por eso, es recomendable usar sólo aquellas que aporten un valor concreto y práctico.

El tiempo les ha ido dando el criterio de realidad. No hace falta hacer muchas cosas para ir notando mejoras. La utilidad central de la gestión por competencias es generar procesos de desarrollo profesional y la adaptación de los procedimientos de gestión de personas (selección, formación...) a las nuevas necesidades.

- La implantación de un sistema de gestión por competencias debe descansar en una apuesta decidida y continuada de la organización por la mejora de la gestión y el desarrollo de las personas que forman parte de la organización.
- Es necesario el liderazgo y la implicación de las personas o equipos con responsabilidades de dirección, gestión de personas y coordinación de equipos.

Es necesaria, también, la participación de las propias personas que desempeñan cada puesto. Son ellas quienes tienen la percepción más directa de los requerimientos del puesto, las dificultades con las que se encuentran en el desempeño, etc.

Y es recomendable trabajar sobre estos aspectos en equipo (no sólo en clave personal) porque ayuda a asumir el enfoque y la tarea colectivamente y, sobre todo, porque también los equipos son sujetos de aprendizaje y desarrollo profesional.

Este tipo de dinámica se puede generar, con más facilidad, en organizaciones que trabajen ya de manera abierta y participativa.

- Es necesario adaptar los sistemas y herramientas a cada organización: a su misión, cultura, valores, visión y estrategia.

Así, para comenzar, la identificación y descripción de las competencias debe guardar coherencia con estos aspectos. No es adecuado reproducir, de manera textual, las definiciones y clasificaciones de competencias propuestas en la literatura sobre la materia o realizadas por otras organizaciones.

- El acompañamiento y apoyo externo, personalizado y adaptado a la realidad de la organización, de personas o entidades con experiencia puede ayudar a realizar un planteamiento adecuado y escalonado, asumiendo los esfuerzos, poco a poco, identificando pequeños cambios y dándoles valor.
 - Antes de empezar a trabajar es importante consultar a organizaciones cercanas que cuenten con experiencia.
 - Las organizaciones se han entretenido mucho en la definición y clasificación inicial de las competencias. Consideran que quizá sea un peaje a pagar, al principio, y que puede ayudar a una familiarización progresiva, pero, a la luz de la experiencia, les parece que es mejor partir de una definición y clasificación “menos buena” y enriquecerlas experimentando y realizando cambios y mejoras desde la práctica, sin perderse en debates conceptuales.
 - Así, tan importantes o más que las herramientas escritas y de registro son los espacios de contraste y la capacidad para compartir y recibir opiniones y percepciones en relación a comportamientos laborales concretos propios y ajenos.
 - Cuanto mejor estén descritas las competencias, menor discriminación. En la medida en que se describen con detalle elementos objetivos (comportamientos observables) se reduce el margen para la subjetividad y los estereotipos que pueden provocar discriminación en razón del sexo, edad, origen...
 - La evaluación de competencias, habitualmente, no constituye una fiscalización del trabajo de las y los profesionales, y no se ha de vivir ni gestionar con rigidez.
- Lo que verdaderamente importa es detectar, de manera personal y colectiva hechos, situaciones y comportamientos sobre los que hay que ir trabajando para mejorar y establecer medios, personales y organizativos, que favorezcan la mejora.
- Decir “no sé” es una llave hacia el aprendizaje y el desarrollo, y es importante aprender a decirlo y disponer de espacios en los que personas y equipos puedan preguntarse si saben o no saben.
 - En entidades poco acostumbradas al ejercicio de la evaluación y la cuantificación, es conveniente buscar una combinación equilibrada entre evidencias e intuiciones.
 - Es recomendable revisar las competencias, su definición y niveles cada dos años.

Aspectos considerados clave, relacionados con las personas y la organización

- El deseo de mejora, en las personas, los equipos y la organización, y la capacidad de reconocer que “no sé” para aprender.
- Las experiencias que se construyen poco a poco, por ensayo-error, con conciencia de dinamismo y actualización permanente.
- Las experiencias piloto y de alcance limitado (determinados puestos...), a partir de las cuales ir validando y afinando la definición y clasificación de competencias, el método...
- Los espacios de participación y contraste, a nivel individual y colectivo, que posibiliten evaluaciones compartidas y la implicación de las personas de la organización en la mejora continua, en lugar de un enfoque centrado en la fiscalización de las y los profesionales.
- El aprendizaje a partir de la experiencia, evitando “ortodoxias” o teorizaciones iniciales poco útiles.
- La adaptación de las competencias (definición y clasificación) y del sistema y las herramientas a la organización: dimensión, identidad (misión, cultura, valores), visión, estrategia, experiencias previas, modelo de gestión y organización...
- La mirada hacia otras experiencias para aprender de ellas y compartir las claves de los éxitos y fracasos.

4. Algunos productos del seminario: identificación de puestos y competencias en el Tercer Sector Social

A continuación, presentamos algunos productos concretos que fueron elaborándose en las sesiones del seminario, a partir de las aportaciones realizadas por las entidades participantes, y que pueden resultar de utilidad para las organizaciones del Tercer Sector Social (TSS) que quieran ir avanzando hacia la gestión por competencias.

- En el primer apartado, presentamos un **diccionario de competencias** significativas en las organizaciones del TSS, incluyendo su definición y tipo.
- En el segundo apartado, presentamos una propuesta de **agrupación de puestos** habituales en entidades del TSS, identificando grupos y subgrupos, y en relación a estos, los puestos asociados al subgrupo y sus funciones.
- Finalmente, **relacionamos los grupos y subgrupos de puestos con las competencias**, estableciendo la tipología de puestos, las funciones y las competencias clave vinculadas a cada subgrupo. Y presentamos una tabla de síntesis.

4.1. Diccionario de competencias de las organizaciones del TSS.

La elaboración de un diccionario, siquiera tentativo, supone identificar y clasificar las competencias que, en este momento, forman parte de las organizaciones, sin olvidar que su definición debe adaptarse a los cambios en el contexto.

Las competencias se organizan en tres bloques: a) competencias vinculadas al *saber* (conocimientos); b) competencias vinculadas al *saber hacer* (habilidades); c) competencias vinculadas al *querer hacer* (actitudes).

Y se clasifican como:

- genéricas, relevantes para todas las personas de la organización y determinadas a partir de la Misión, la Visión y los Valores;
- específicas, vinculadas al conocimiento técnico, al “saber hacer” requerido para llevar a cabo determinadas actividades y funciones.

Además, hemos procurado que recojan aspectos como la identidad, la visión, la estrategia y la cultura de las organizaciones.

Conocimientos (competencias relacionadas con el “saber”)

Competencia	Clasificación	Definición
1. Gestión económica y financiera.	Específica	Conocimientos relacionados con la identificación, selección, captación, dirección y análisis de recursos económicos y financieros que necesita la organización para su funcionamiento.
2. Gestión fiscal.	Específica	Conocimiento de las normativas de impuestos (IVA, IRPF, etc.) que afectan a la entidad, así como del manejo de las herramientas de las administraciones tributarias (formularios, modelos....) y de los plazos establecidos.
3. Gestión contable.	Específica	Conocimiento de la nomenclatura y normativa contable así como del manejo de las herramientas correspondientes: balances, facturación, etc.
4. Gestión laboral.	Específica	Conocimientos sobre la normativa laboral en las relaciones contractuales y su aplicación (contratos, incidencias laborales, nóminas...).
5. Marco normativo.	Genérica	Conocimientos sobre la normativa legal relacionada con el ámbito de intervención.
6. Gestión de personas.	Específica	Conocimientos sobre las necesidades de la organización y de las personas que la conforman, así como sobre los procesos y técnicas de selección de personal, acogida, integración, reconocimiento, formación, desarrollo profesional, evaluación de desempeño, etc.
7. Planificación estratégica.	Específica	Conocimientos teóricos y sobre herramientas para proyectar la evolución de la organización en el medio y largo plazo, de manera coherente con su misión.
8. Conocimiento integral de los recursos disponibles.	Genérica	Conocimiento de proyectos, programas y servicios, internos y externos, relacionados con los procesos de intervención.
9. Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto.	Específica	Conocimiento de procedimientos y herramientas para elaborar, justificar y seguir proyectos sociales (marco lógico, etc.).

Competencia	Clasificación	Definición
10. Conocimiento del Tercer Sector Social.	Genérica	Conocer experiencias y modos de proceder de otras organizaciones, así como las redes y sus líneas estratégicas.
11. Conocimiento de la especialidad o ámbito de intervención que desarrolla la entidad.	Genérica	Conocimientos necesarios para el desarrollo del trabajo, relacionados con el ámbito de intervención de la entidad (ej.: personas en situación de exclusión social; mujer; inmigración y asilo...).
12. Metodología específica de la intervención y/o de la gestión organizativa.	Específica	Conocer las herramientas específicas que hay que utilizar en los procesos de intervención, siendo capaz de aplicarlas de forma adecuada en todo momento (ej.: Investigación-Acción-Participativa; diagnóstico individual; metodología del acompañamiento).
13. Conocimiento de sistemas de gestión transversales a la entidad.	Genérica	Conocimientos relacionados con la materia que compete a cada persona o equipo: calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, protección de datos, etc.
14. Idiomas.	Genérica	Conocimientos para utilizar el idioma de las y los destinatarios o grupo de interés con el que se trabaja.
15. Informática.	Genérica	Conocimientos para manejar con autonomía aplicaciones informáticas: ofimática, internet y correo electrónico, herramientas 2.0., así como aplicaciones informáticas específicas de la entidad.
16. Aplicaciones informáticas específicas propias de la actividad	Específica	Conocimientos de herramientas informáticas propias de la actividad: bases de datos para registrar la actividad, herramientas informáticas de sistemas públicos con los que se trabaja, etc.

Habilidades (competencias relacionadas con el “saber hacer”)

Competencia	Clasificación	Definición
1. Capacidad de organización y planificación.	Genérica	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área/ proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.
2. Disponer de una visión global del programa, servicio o actuación y de la entidad.	Genérica	Capacidad de prever y considerar la forma en que las decisiones y acontecimientos influirán o afectarán a las personas y grupos de la organización, más allá del propio equipo o área (visión sistémica).
3. Capacidad de análisis del contexto externo e interno.	Específica	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, e identificar las debilidades y fortalezas de la organización.
4. Gestión y desarrollo de proyectos.	Específica	Capacidad para planificar, desarrollar, evaluar y realizar seguimiento de las diferentes fases del proyecto procurando la consecución de los objetivos establecidos, mediante una administración eficiente de los diversos recursos.
5. Capacidad de sistematización de experiencias.	Específica	Capacidad de ver, recoger y clasificar las experiencias con el objeto de adquirir, consolidar y difundir nuevos conocimientos.
6. Orientación a las personas y grupos de interés.	Genérica	Capacidad para anticiparse, identificar, atender y resolver las necesidades presentes y futuras de las personas destinatarias y otros grupos de interés, internos (compañeros/as) y externos.
7. Trabajo en red.	Genérica	Capacidad para establecer relaciones con redes de personas y entidades, con el objetivo de construir entornos socialmente responsables.
8. Capacidad de generar nuevas ideas, creatividad e innovación.	Genérica	Capacidad de generar nuevas ideas y soluciones, proponiendo cambios y mejoras por propia iniciativa y estimulando la experimentación.
9. Gestión positiva del conflicto.	Genérica	Habilidad para el entendimiento de la posición de la otra persona, con flexibilidad y asertividad. Filosofía “ganar-ganar”.
10. Empatía y asertividad.	Genérica	Empatía: habilidad para construir relaciones basadas en la escucha, tolerancia, aprecio y respeto mutuo. Asertividad: capacidad de expresar la opinión ante cualquier interlocución, con consistencia y respeto.

Competencia	Clasificación	Definición
11. Capacidad de comunicación.	Genérica	Habilidad para escuchar y emitir mensajes verbales y escritos con coherencia y claridad, adaptando el código a cada contexto comunicativo, a las personas interlocutoras, al contenido del mensaje y al objetivo de la acción comunicativa.
12. Capacidad de delegación.	Específica	Habilidad para dar poder y responsabilidad a las personas adecuadas, otorgándoles autoridad para realizar sus tareas con libertad y eficacia.
13. Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.	Genérica	Capacidad de actuar de forma proactiva respondiendo, decidiendo y proponiendo mejoras y/o tomando decisiones, sin necesidad de requerimiento externo. Aprendizaje permanente.
14. Habilidades de negociación.	Específica	Capacidad de aunar posturas y buscar y lograr consensos.
15. Gestión del tiempo.	Genérica	Capacidad de planificarse y organizarse para emplear adecuadamente el tiempo de que se dispone, optimizando el mismo.
16. Dirección de equipos de trabajo.	Específica	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a las personas a trabajar con autonomía y responsabilidad, manteniendo la armonía del equipo y resolviendo las discrepancias.
17. Gestión documental y de la información.	Genérica	Capacidad de filtrar y clasificar la información clave, en el día a día de la entidad y en relación a procedimientos específicos (memorias, auditorías...).
18. Elaboración de informes, memorias de actividad, presentación de resultados.	Genérica	Capacidad de plasmar en un documento de forma clara y ordenada el desarrollo y resultados de un proyecto.
19. Diseño y elaboración de material didáctico.	Específica	Capacidad para elaborar los contenidos de la formación, los materiales pedagógicos a utilizar y los casos prácticos a trabajar.
20. Dinamización grupal.	Específica	Capacidad de conducir un grupo, usando diferentes metodologías o dinámicas colectivas.
21. Transmisión del conocimiento.	Específica	Capacidad para incentivar el aprendizaje de las personas participantes para la asimilación de las materias impartidas.
22. Igualdad de oportunidades: perspectiva de género y diversidad.	Genérica	Capacidad para orientar el trabajo desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades, el género y la diversidad.
23. Marketing social y estratégico.	Específica	Capacidad de conocer las necesidades actuales y futuras de las y los clientes y/o potenciales clientes, para posicionar a la entidad en un lugar destacado, comunicando claramente el valor añadido que hace a la entidad diferenciarse de la competencia.

Competencia	Clasificación	Definición
24. Gestión de las mejoras.	Específica	Capacidad de estandarizar las mejoras desarrolladas en el ámbito de su especialidad.
25. Investigación.	Específica	Capacidad de recoger, tratar y analizar información para realizar un diagnóstico con el fin de elaborar el plan de acción pertinente.
26. Análisis y síntesis, atención al detalle.	Específica	Capacidad de entender y resolver una idea o problema, dividiendo sistemáticamente sus partes para comprender la forma en que se relacionan; así como la capacidad de llegar a obtener una conclusión global partiendo de un cúmulo de circunstancias.
27. Atención y concentración.	Genérica	Capacidad de extraer la información relevante de la tarea que se está desarrollando y no distraerse por estímulos internos o externos irrelevantes.
28. Anticipación.	Específica	Capacidad de adelantarse a los hechos con el objetivo de prever y/o mejorar sus consecuencias.
29. Recoger aportaciones y dar respuesta.	Específica	Capacidad de dar feedback y compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias para compartir información e intentar mejorar el funcionamiento del equipo, del servicio, programa o actuación, o de la entidad.
30. Dinamismo.	Genérica	Capacidad para realizar o emprender diferentes actividades con energía y prontitud.
31. Ecuanimidad/ equidad.	Genérica	Capacidad para actuar de forma imparcial, adoptando la solución más justa en cada situación en base a sus necesidades, características...
32. Manejo de las distancias adecuadas en una intervención o en la relación de ayuda.	Específica	Capacidad de ejercer las funciones y el rol adecuado respecto a la persona o personas con las que se está interviniendo, evitando toda relación personal con las personas que trascienda de la relación profesional.
33. Orientación a los resultados.	Específica	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir con las necesidades de los grupos de interés o para mejorar la organización. Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Actitudes (competencias relacionadas con el “querer hacer”)

Competencia	Clasificación	Definición
1. Liderazgo.	Específica	Habilidad necesaria para orientar, motivar, interactuar, organizar y compartir con el resto del equipo los objetivos y conocimientos para el logro de la visión, convirtiendo situaciones difíciles en oportunidades, adoptando una visión del mundo positiva y constructiva, buscando conexiones y vínculos para crear comunidades fuertes (dentro y fuera). Tener energía y transmitirla a otras personas.
2. Responsabilidad.	Genérica	Capacidad de realizar las tareas asignadas con dedicación, cumpliendo con los plazos y la calidad requerida e intentando alcanzar el mejor resultado posible, asumiendo las decisiones y consecuencias de las acciones emprendidas.
3. Disposición para aprender y asumir nuevos retos.	Genérica	Capacidad de mejorar en el puesto y asumir los cambios como oportunidades de mejora, afrontando metas desafiantes más allá de las competencias actuales.
4. Flexibilidad y disposición al cambio.	Genérica	Capacidad de modificar la conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, obstáculos o las condiciones se modifican, adaptándose a diferentes contextos, situaciones, personas y medios, rápida y adecuadamente. Se asocia a la capacidad de revisión crítica y disposición a cambiar los puntos de vista.
5. Discreción y confidencialidad.	Genérica	Capacidad de uso prudente de la información (más allá de la norma establecida para ello), discerniendo el alcance adecuado de lo que se comunica en cada situación y contexto, calibrando el efecto sobre las personas y la organización.
6. Coherencia-integridad.	Genérica	Capacidad de actuar de manera consciente y deseada en consonancia con lo que se dice y se cree. Supone actuar con honestidad, comunicando con claridad las intenciones, ideas y sentimientos.
7. Compromiso con la organización.	Genérica	Capacidad y deseo de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
8. Objetividad.	Genérica	Capacidad de enfocar el análisis y resolución de una situación o problema considerando de forma analítica las cuestiones que lo componen, al margen de las implicaciones personales, basándose en los hechos y en la razón.

9. Trabajo en equipo.	Genérica	Capacidad de trabajar con otras personas para conseguir metas comunes. De colaborar y compartir planes, información y recursos, promover un clima de confianza, y buscar y alentar las oportunidades de cooperación.
10. Sensibilidad hacia los problemas sociales.	Genérica	Capacidad para tener una actitud crítica e implicada ante las desigualdades, identificando y analizando las causas, con el objetivo de conseguir una transformación social.
11. Talante positivo.	Genérica	Capacidad de afrontar las dificultades con optimismo, disposición a la risa y buen humor, y de generar buen clima de trabajo.
12. Tenacidad.	Genérica	Persistencia en la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y contratiempos.
13. Paciencia.	Genérica	Capacidad de realizar y sostener un esfuerzo a lo largo del tiempo, de forma firme y constante, en pos de un objetivo.
14. Capacidad de manejo del estrés.	Específica	Capacidad para permanecer tranquilo/a, razonable y controlado/a, en situaciones de tensión. Y mantener un rendimiento estable o constante incluso bajo presiones o ante situaciones cambiantes o alternativas.
15. Capacidad de pedir ayuda, poner límites.	Específica	Capacidad para solicitar apoyo ante situaciones que lo requieran, así como saber acotar tareas, recursos y el tiempo necesario en pro de la consecución del resultado/ objetivo.
16. Aceptación de críticas e indicaciones.	Genérica	Capacidad de recibir y utilizar las valoraciones referidas a la propia actuación o bien instrucciones directas, orientándolas a la mejora de la situación de partida.
17. Tolerancia a la frustración.	Específica	Capacidad de seguir motivado/a, e implicado/a en situaciones de desacuerdo, oposición o fracaso.

4.2. Grupos de puestos profesionales en las organizaciones del TSS

En este ejercicio, nos planteamos identificar una serie de puestos existentes en las organizaciones del TSS y agruparlos con criterio de cercanía en relación a las tareas y responsabilidades y buscando establecer grupos en los que poder ubicar, desde la flexibilidad, la cantidad y heterogeneidad de ámbitos de actuación, actividades y tareas que caracteriza a las organizaciones del Tercer Sector Social.

Como resultado, se han establecido los siguientes grupos y subgrupos:

GRUPO 1: RESPONSABLES	De organización De proceso clave De procesos de gestión/soporte
GRUPO 2: PERSONAL TÉCNICO	De procesos de intervención directa De proceso de apoyo técnico De procesos de soporte
GRUPO 3: AUXILIARES	De intervención De soporte organizativo

Grupo 1: responsables.

En este grupo están los puestos con responsabilidad, a diferente nivel, sobre equipos y procesos, diferenciando quienes tienen responsabilidad:

- sobre el conjunto de la organización y su funcionamiento;
- sobre los procesos clave, vinculados al cumplimiento de la misión, y los servicios, programas y actuaciones relacionadas con los mismos;
- sobre los procesos de soporte y equipos que facilitan la realización de la actividad de la organización.

Subgrupo 1a: *Responsables de organización.* Tienen bajo su responsabilidad funciones de dirección ejecutiva de la organización y su funcionamiento, y pueden recibir orientaciones de los órganos de dirección (juntas directivas, patronatos...).

Subgrupo 1b: *Responsables de procesos clave.* Tienen bajo su responsabilidad la dimensión operativa de los procesos clave de la organización (vinculados al cumplimiento efectivo de su misión) y las unidades (equipos) que los ejecutan, a través de los diferentes servicios, programas y actuaciones.

Subgrupo 1c: *Responsables de procesos de gestión /soporte organizativo.* Tienen bajo su responsabilidad la gestión de los procesos que permiten la actividad de la organización y los equipos de personas que los ejecutan.

Subgrupo	Puestos	Funciones
1a. De organización	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia. - Dirección ejecutiva. - Coordinación general. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación y seguimiento de todos los procesos. - Gestión de los recursos disponibles. - Impulso de iniciativas para cumplir la misión de la organización. - Acompañamiento a las personas y equipos de la organización, en su dimensión técnica y relacional (relaciones internas). - Apoyo técnico y orientación al nivel político de la organización en su toma de decisiones. - Gestión de los equipos de dirección y de apoyo a la dirección. - Toma de decisiones relacionadas con la dirección ejecutiva de la organización, en coherencia con las líneas estratégicas y dentro del marco de los planes de gestión. - Mantenimiento de la interlocución técnica externa y de los vínculos estratégicos y operativos de la entidad.
1b. De los procesos clave y de los programas, servicios y actuaciones relacionadas con dichos procesos	<p>Responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centro de día. - Albergue. - Taller. - Centro Especial de Empleo. - Residencia. - Centro de rehabilitación integral. - Ocio y tiempo libre. - Estimulación temprana. - Servicio a mayores. - Acción voluntaria. - Área ocupacional. - De calle. - De programa. - De proyectos. - De sensibilización. - De educación. - De incidencia - ... 	<p>De los procesos clave y los programas, servicios y actuaciones relacionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de los recursos materiales y económicos. - Gestión de las personas y dinamización de equipos. - Programación, seguimiento y evaluación. - Atención al cumplimiento de la misión y objetivos de los procesos, programas, servicios y actuaciones. - Atención a las personas, familias, grupos y colectivos destinatarios o usuarios/as, y desarrollo de sus capacidades, autonomía y empoderamiento. - Impulso de innovaciones en la gestión de los programas, servicios o actuaciones vinculadas a los procesos clave.
1c. De procesos de gestión o soporte organizativo	<p>Responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión económico-financiera. - Calidad. - Gestión de personas. - Servicios generales. - Servicios informáticos. - Programación y control. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión integral del proceso correspondiente. - Gestión de las personas y equipos vinculados al proceso. - Programación, seguimiento y evaluación del proceso. - Atención a la coherencia entre el proceso y la misión de la organización.

Grupo 2: personal técnico.

En este grupo están los puestos que ejecutan los procesos de intervención directa (procesos clave) e indirecta (que sirven de orientación y apoyo técnico especializado a los primeros), así como los requeridos para el funcionamiento organizativo básico.

Subgrupo 2a: *De procesos de intervención directa.* Tienen bajo su responsabilidad la ejecución directa (con diferentes niveles y grados de intensidad y de especialización) de los servicios, programas o actuaciones que se desarrollan directamente para las personas, grupos y colectivos destinatarios o usuarios.

Subgrupo 2b: *De procesos de apoyo técnico.* Tienen bajo su responsabilidad el apoyo, la asesoría u orientación técnica especializada a los puestos de intervención directa (subgrupo 2a) para el buen desarrollo de los servicios, programas y actuaciones de la organización.

Subgrupo 2c: *De procesos de soporte.* Tienen bajo su responsabilidad la realización de los procesos de soporte que permiten la actividad (servicios, programas y actuaciones) de la organización y de los equipos de personas que los ejecutan.

Subgrupo	Puestos	Funciones
2a. De procesos de intervención directa	Personal técnico de: <ul style="list-style-type: none">- Fisioterapia.- Terapia.- Medicina.- Enfermería.- Monitorado.- Educación social.- Trabajo social.- Consultoría.- Derecho.- Información.- Animación.- Logopedia.- Psicología.- Calle.- Mediación.- Intermediación.- Proyectos de cooperación.- Incidencia.- Educación.- Sensibilización.- Formación.- Dinamización.- ...	<ul style="list-style-type: none">- Planificación, programación, desarrollo y evaluación del programa, servicio o actuación (participación), así como de la atención o trabajo directo con las personas, familias, grupos y colectivos destinatarios o usuarios.- Intervenciones o actuaciones individuales, familiares y/o grupales en su ámbito de responsabilidad.- Atención a las demandas o solicitudes de las personas, familias, grupos y colectivos destinatarios o usuarios.- Elaboración, seguimiento y evaluación de los planes o itinerarios de las y los destinatarios o usuarios.- Análisis y atención individualizada a cada persona, familia, grupo o colectivo, de acuerdo a sus características y necesidades, en el marco de los planes, líneas de trabajo o itinerarios diseñados.- Orientación a otros/as profesionales y miembros de la organización en torno a aspectos relacionados con la intervención que realizan.- Desarrollo de iniciativas de concienciación social a partir de la experiencia de trabajo de la entidad y/o de las realidades en las que trabaja.

2b. De procesos de apoyo técnico (a la intervención y gestión)	Personal técnico de: <ul style="list-style-type: none"> - Diseño y gestión de proyectos. - Consultoría interna. - Investigación. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en la atención a nuevas necesidades, iniciativas innovadoras e incorporación de mejoras en la intervención y gestión. - Orientación en la sistematización de proyectos innovadores y servicios. - Diseño y orientación metodológica de los procesos de planificación, programación, seguimiento y evaluación. - Prospectiva y análisis de escenarios y evolución del contexto relacionado con los servicios, programas o actuaciones y con las necesidades de los y las destinatarias o usuarias. - Apoyo en la organización de la gestión de los servicios, programas o actuaciones. - Apoyo en la difusión de las experiencias y aprendizajes generados. - Organización de espacios de aprendizaje y conocimiento derivados de la experiencia, e identificación de oportunidades externas para adquirir nuevos conocimientos.
2c. De procesos de soporte	Personal técnico de: <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento. - Soportes informáticos. - Programación y control. - Contabilidad y administración. - Recursos humanos. - Comunicación. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de procesos que permitan un desarrollo adecuado y ordenado de las diversas actividades, programas y servicios. - Gestión de las condiciones y cuidado de los recursos (infraestructuras, recursos documentales, económicos, comunicacionales...) de los que dispone la organización para desarrollar su labor.

Grupo 3: auxiliares.

Este grupo incluye puestos que tienen a su cargo el desarrollo de los servicios complementarios que la entidad requiere para poder desarrollar su actividad regular.

Subgrupo 3a: *De intervención.* Tienen bajo su responsabilidad los procesos de soporte a los servicios, programas y actuaciones que la entidad dirige a sus destinatarias/os.

Subgrupo 3b: *De soporte organizativo.* Tienen bajo su responsabilidad el apoyo en la realización de estos procesos de soporte.

Subgrupo	Puestos	Funciones
3a. De intervención	Auxiliares de: <ul style="list-style-type: none"> - Terapia. - Piso. - Cocina. - Transporte. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a la labor desarrollada por el personal técnico en su trabajo directo con las personas, familias, grupos o colectivos destinatarios. - Realización de tareas auxiliares al servicio, programa o actuación que permiten su desarrollo adecuado, según los parámetros de calidad establecidos en su diseño y programación.
3b. De soporte organizativo	Auxiliares de: <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad, secretaría y administración. - Recepción. - Mantenimiento de infraestructuras. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a la labor desarrollada por el personal técnico en los procesos y tareas que permiten un desarrollo adecuado y ordenado de las diversas actividades, programas y servicios. - Desarrollo de tareas auxiliares en la gestión diaria de las condiciones y el cuidado necesario de los recursos (infraestructuras, recursos documentales, económicos, comunicacionales...) de los que dispone la entidad para desarrollar su labor.

4.3. Cruzando puestos y competencias en las organizaciones del TSS

A partir del diccionario de competencias y la agrupación de puestos, es posible establecer un vínculo, siquiera tentativo, entre los grupos y subgrupos de puestos de las organizaciones y las competencias clave en cada uno de ellos.

A la hora de realizar este ejercicio, es conveniente que el número de competencias asignadas a cada subgrupo no sea muy extenso, para posibilitar su aplicación posterior en diferentes procedimientos de gestión de personas basados en competencias. En este sentido, conviene también que se vinculen las competencias a los puestos cuando éstos requieran un grado medio o alto de dominio de esas competencias.

Grupo 1: Responsables. Subgrupo 1a: De organización Tipología de puestos: Gerencia. Dirección ejecutiva. Coordinación general

Funciones generales:

- Orientación y seguimiento de todos los procesos que la organización desarrolla.
- Gestión de los recursos disponibles.
- Impulso de iniciativas para el cumplimiento de la misión de la organización.
- Acompañamiento a las personas y equipos de la organización, en su dimensión técnica y relacional (relaciones internas).
- Apoyo técnico y orientación a los niveles políticos de la organización en su toma de decisiones dentro de sus ámbitos de responsabilidad estratégica.
- Gestión de los equipos de dirección o de apoyo a la dirección.
- Toma de decisiones en los aspectos técnicos de la organización, en coherencia con las líneas estratégicas y dentro del marco de los planes de gestión.
- Mantenimiento de la interlocución técnica externa y los vínculos estratégicos y operativos de la organización.

Competencias clave prioritarias

<u>Conocimientos (saber)</u>	<u>Habilidades (saber hacer)</u>	<u>Actitudes (querer hacer)</u>
Gestión económica y financiera.	Capacidad de organización y planificación.	Liderazgo.
Gestión de personas.	Capacidad de análisis del contexto interno y externo.	Responsabilidad.
Planificación estratégica.	Orientación a las personas y grupos de interés.	Flexibilidad y disposición al cambio.
Conocimiento del Tercer Sector Social.	Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.	Discreción y confidencialidad.
Conocimiento de sistemas de gestión transversales a toda la entidad.	Habilidades de negociación.	Coherencia-integridad.
	Dirección de equipos de trabajo.	Compromiso con la organización.
	Orientación a los resultados.	

Grupo 1: Responsables. Subgrupo 1b: De procesos clave

Tipología de puestos:

- Responsable de: Centro de día, Albergue, Taller, Centro Especial de empleo, Residencia, Centro de Rehabilitación integral, Ocio y tiempo libre, Estimulación temprana, Servicio a mayores, Acción voluntaria, Área ocupacional, De calle, De programa, De proyectos, De sensibilización, De educación, De Incidencia...

Funciones generales:

- Gestión de los recursos materiales y económicos vinculados a los procesos clave y a los programas, servicios o actuaciones relacionados con ellos.
- Gestión de las personas y dinamización de equipos vinculados a los procesos clave y a los programas, servicios o actuaciones relacionados con ellos.
- Programación, seguimiento y evaluación de los procesos clave y de los programas, servicios o actuaciones relacionados con ellos.
- Atención al cumplimiento de la misión y objetivos de los procesos clave, así como de los programas, servicios o actuaciones relacionados con ellos.
- Atención a las personas, familias, grupos y colectivos destinatarios o usuarios.
- Impulso de innovaciones en la gestión de los programas, servicios o actuaciones relacionados con los procesos clave.
- Desarrollo del empoderamiento, concienciación, capacidades y autonomía de las y los destinatarios.

Competencias clave prioritarias

<i>Conocimientos (saber)</i>	<i>Habilidades (saber hacer)</i>	<i>Actitudes (querer hacer)</i>
Gestión económica y financiera.	Capacidad de organización y planificación.	Liderazgo.
Gestión de personas.		Responsabilidad.
Planificación estratégica.	Disponer de una visión global del programa, servicio o actuación y de la entidad.	Flexibilidad y disposición al cambio.
Conocimiento integral de los recursos disponibles.	Gestión y desarrollo de proyectos..	Coherencia-integridad.
Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto.	Orientación a las personas y grupos de interés.	Compromiso con la organización.
Conocimiento de la especialidad o ámbito de intervención de la entidad.	Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.	Tolerancia a la frustración.
	Dirección de equipos de trabajo.	
	Orientación a los resultados.	

Grupo 1: Responsables. Subgrupo 1c: De procesos de gestión y soporte organizativo

Tipología de puestos:

- Responsable de gestión económico-financiera, de calidad, de gestión de personas, de servicios generales, de servicios informáticos, de programación y control...

Funciones generales:

- Gestión integral del proceso correspondiente.
- Gestión de las personas y equipos vinculados al proceso.
- Programación, seguimiento y evaluación del proceso.
- Atención a la coherencia entre el proceso y la misión de la organización.

Competencias clave prioritarias

<u>Conocimientos (saber)</u>	<u>Habilidades (saber hacer)</u>	<u>Actitudes (querer hacer)</u>
Gestión económica y financiera.	Capacidad de organización y planificación.	Liderazgo.
Marco normativo.	Disponer de una visión global del programa, servicio o actuación y de la entidad.	Responsabilidad.
Gestión de personas.	Gestión y desarrollo de proyectos.	Flexibilidad y disposición al cambio.
Planificación estratégica.	Orientación a las personas y grupos de interés.	Coherencia-integridad.
Conocimiento de la especialidad o ámbito de intervención que desarrolla la entidad.	Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.	Compromiso con la organización.
Metodología específica de la intervención y/o de la gestión organizativa.	Habilidades de negociación.	Tolerancia a la frustración.
	Dirección de equipos de trabajo.	
	Orientación a los resultados.	

Grupo 2: Personal técnico. Subgrupo 2a: De procesos de intervención directa

Tipología de puestos:

- Personal técnico de Fisioterapia, Terapia, Medicina, Enfermería, Monitorado, Educación social, Trabajo social, Consultoría, Derecho, Información, Animación, Logopedia, Psicología, Calle, Mediación, Intermediación, Proyectos de cooperación, Incidencia, Educación, Sensibilización....

Funciones generales:

- Planificación, programación, desarrollo y evaluación del programa, servicio o actuación bajo su responsabilidad, así como de la atención o trabajo directo con los y las destinatarias o usuarias.
- Intervenciones o actuaciones individuales y grupales en su ámbito de responsabilidad.
- Atención a las demandas o solicitudes de las y los destinatarios o usuarios.
- Elaboración, seguimiento y evaluación de los planes o itinerarios personales, familiares, grupales o colectivos.
- Análisis y atención individualizada a cada persona, familia, grupo o colectivo, de acuerdo a sus características y necesidades, dentro del marco de los planes, líneas de trabajo o itinerarios diseñados.
- Orientación a otros/as profesionales y miembros de la organización en torno a aspectos relacionados con la intervención que realizan.
- Desarrollo de iniciativas de concienciación social a partir de la experiencia de la organización y/o de las realidades en las que trabaja.

Competencias clave prioritarias

<i>Conocimientos (saber)</i>	<i>Habilidades (saber hacer)</i>	<i>Actitudes (querer hacer)</i>
Marco normativo.	Capacidad de organización y planificación.	Responsabilidad.
Conocimiento integral de los recursos disponibles.	Orientación a las personas y grupos de interés.	Disposición para aprender y asumir nuevos retos.
Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto.	Capacidad de generar nuevas ideas, creatividad e innovación.	Compromiso con la organización. Trabajo en equipo.
Conocimiento de la especialidad o ámbito de intervención que desarrolla la entidad.	Gestión positiva del conflicto. Empatía y asertividad.	Capacidad del manejo del estrés. Capacidad de pedir ayuda, poner límites.
Conocimiento de sistemas de gestión transversales a la entidad.	Elaboración de informes, memorias de actividad, presentación de resultados.	
Idiomas.	Manejo de las distancias adecuadas en una intervención o en la relación de ayuda.	

Grupo 2: Personal técnico. Subgrupo 2b: De procesos de apoyo técnico

Tipología de puestos:

- Personal técnico de Proyectos, Consultoría interna, Investigación...

Funciones generales:

- Apoyo en la identificación y respuesta a nuevas necesidades, el desarrollo de iniciativas innovadoras en la intervención y gestión, e incorporación de mejoras.
- Orientación en las iniciativas de sistematización de los proyectos innovadores y de los servicios, programas o actuaciones.
- Diseño y orientación metodológica de los procesos de planificación, programación, seguimiento y evaluación de los servicios, programas o actuaciones.
- Prospectiva y análisis de escenarios y de la evolución del contexto relacionado con los servicios, programas o actuaciones y con las necesidades de las y los destinatarios o usuarios. .
- Apoyo en la organización de la gestión de los servicios, programas o actuaciones.
- Apoyo en la difusión de las experiencias y de los aprendizajes generados.
- Organización de espacios de aprendizaje y conocimiento derivados de la experiencia e identificación de oportunidades externas para la adquisición de nuevos conocimientos.

Competencias clave prioritarias

<u>Conocimientos (saber)</u>	<u>Habilidades (saber hacer)</u>	<u>Actitudes (querer hacer)</u>
Marco normativo.	Capacidad de organización y planificación.	Liderazgo.
Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto.	Capacidad de sistematización de experiencias.	Responsabilidad.
Conocimiento del Tercer Sector Social.	Orientación a las personas y grupos de interés.	Disposición para aprender y asumir nuevos retos.
Conocimiento de la especialidad o ámbito de intervención que desarrolla la entidad.	Capacidad de generar nuevas ideas, creatividad e innovación. Capacidad de comunicación.	Compromiso con la organización.
Conocimiento de sistemas de gestión transversales a la entidad.	Elaboración de informes, memorias de actividad, presentación de resultados.	Trabajo en equipo.
Idiomas.		Aceptación de críticas e indicaciones.

Grupo 2: Personal técnico. Subgrupo 2c: De soporte

Tipología de puestos:

- Personal técnico de Mantenimiento, Soportes informáticos, Programación y control, Contabilidad y administración, Recursos humanos, Comunicación...

Funciones generales:

- Apoyo a procesos que permiten un desarrollo adecuado y ordenado de los diversos programas, servicios y actuaciones que se desarrollan en la organización.
- Gestión de las condiciones y cuidado necesario de los recursos (infraestructuras, recursos documentales, económicos, comunicacionales...) de los que dispone la organización para desarrollar su labor.

Competencias clave prioritarias

<u>Conocimientos (saber)</u>	<u>Habilidades (saber hacer)</u>	<u>Actitudes (querer hacer)</u>
Marco normativo.	Capacidad de organización y planificación.	Responsabilidad.
Conocimiento integral de los recursos disponibles.	Disponer de una visión global del programa, servicio o actuación y de la entidad.	Flexibilidad y disposición al cambio.
Conocimiento de la especialidad o ámbito de intervención que desarrolla la entidad.	Gestión positiva del conflicto.	Discreción y confidencialidad.
Conocimiento de sistemas de gestión transversales a la entidad.	Capacidad de comunicación.	Trabajo en equipo.
Idiomas.	Gestión documental y de información.	Talante positivo.
Informática.	Gestión de las mejoras.	Capacidad de manejo del estrés.

Grupo 3: Auxiliares. Subgrupo 3a: De intervención

Tipología de puestos:

- Auxiliares de Terapia, Piso, Cocina, Transporte...

Funciones generales:

- Apoyo a la labor desarrollada por el personal técnico en su trabajo directo con las y los destinatarios o usuarios.
- Realización de tareas auxiliares al servicio, programa o actuación que permiten un desarrollo adecuado de los mismos, según los parámetros de calidad establecidos en su diseño y programación.

Competencias clave prioritarias

<u>Conocimientos (saber)</u>	<u>Habilidades (saber hacer)</u>	<u>Actitudes (querer hacer)</u>
Marco normativo.	Capacidad de organización y planificación.	Responsabilidad.
Conocimiento integral de los recursos disponibles.	Orientación a las personas y grupos de interés.	Flexibilidad y disposición al cambio.
Conocimiento de la especialidad o ámbito de intervención que desarrolla la entidad.	Empatía y asertividad	Trabajo en equipo.
Metodología específica de la intervención y/o de la gestión organizativa.	Capacidad de comunicación.	Talante positivo.
Conocimiento de sistemas de gestión transversales a la entidad.	Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.	Aceptación de críticas e indicaciones.
Idiomas.	Dinamismo.	Tolerancia a la frustración.

Grupo 3: Auxiliares. Subgrupo 3b: De soporte organizativo

Tipología de puestos:

- Auxiliares de Contabilidad, secretaría y administración, Recepción, Mantenimiento de infraestructuras...

Funciones generales:

- Apoyo a la labor desarrollada por el personal técnico en los procesos y tareas que permiten un desarrollo adecuado y ordenado de las diversas actividades, programas y servicios.
- Desarrollo de tareas auxiliares en la gestión diaria de las condiciones y el cuidado de los recursos (infraestructuras, recursos documentales, económicos, comunicacionales...) de los que dispone la organización para desarrollar su labor.

Competencias clave prioritarias

<u>Conocimientos (saber)</u>	<u>Habilidades (saber hacer)</u>	<u>Actitudes (querer hacer)</u>
Conocimiento del marco normativo.	Capacidad de organización y planificación.	Responsabilidad.
Conocimiento integral de los recursos disponibles.	Capacidad de comunicación.	Discreción y confidencialidad.
Conocimiento de la especialidad o ámbito de intervención que desarrolla la entidad.	Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.	Trabajo en equipo.
Conocimientos metodológicos.	Gestión documental e información.	Tenacidad.
Idiomas.	Análisis y síntesis, atención al detalle.	Aceptación de críticas e indicaciones.
Aplicaciones informáticas específicas.	Atención y concentración.	Capacidad de pedir ayuda, poner límites.

**TABLA DE VINCULACIÓN ENTRE GRUPOS DE PUESTOS Y COMPETENCIAS
EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL**

		RESPONSABLES			PERSONAL TÉCNICO			AUXILIARES		
		1a. De organización	1b. De procesos clave	1c. De procesos de gestión/ soporte organizativo	2a. De procesos de intervención directa	2b. De procesos de apoyo técnico	2c. De soporte	3a. De intervención	3b. De soporte organizativo	
CONOCIMIENTOS	Grupos de puestos/ Competencias	1a.	1b.	1c.	2a.	2b.	2c.	3a.	3b.	
	1	Gestión económica y financiera.								
	2	Gestión fiscal.								
	3	Gestión contable.								
	4	Gestión laboral.								
	5	Marco normativo.								
	6	Gestión de personas.								
	7	Planificación estratégica.								
	8	Conocimiento integral de los recursos disponibles.								
	9	Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto.								
	10	Conocimiento del Tercer Sector Social.								
	11	Conocimiento de la especialidad o ámbito de intervención que desarrolla la entidad.								
	12	Metodología específica de la intervención y/o de la gestión organizativa.								
	13	Conocimiento de sistemas de gestión transversales a la entidad.								
	14	Idiomas.								
	15	Informática.								
	16	Aplicaciones informáticas específicas propias de la actividad.								

Grupos de puestos/ Competencias		RESPONSABLES			PERSONAL TÉCNICO			AUXILIARES	
		1a.	1b.	1c.	2a.	2b.	2c.	3a.	3b.
17	Capacidad de organización y planificación.								
18	Disponer de una visión global del programa, servicio o actuación y de la entidad.								
19	Capacidad de análisis del contexto interno y externo.								
20	Gestión y desarrollo de proyectos.								
21	Capacidad de sistematización de experiencias.								
22	Orientación a las personas y grupos de interés.								
23	Trabajo en red.								
24	Capacidad de generar nuevas ideas, creatividad e innovación.								
25	Gestión positiva del conflicto.								
26	Empatía y asertividad.								
27	Capacidad de comunicación.								
28	Capacidad de delegación.								
29	Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.								
30	Habilidades de negociación.								
31	Gestión del tiempo.								
32	Dirección de equipos de trabajo.								
33	Gestión documental y de información.								
34	Elaboración de informes, memorias de actividad, presentación de resultados.								
35	Diseño y elaboración de material didáctico.								
36	Dinamización grupal.								
37	Transmisión del conocimiento.								

		RESPONSABLES			PERSONAL TÉCNICO			AUXILIARES	
		1a.	1b.	1c.	2a.	2b.	2c.	3a.	3b.
HABILIDADES	38	Igualdad de oportunidades: perspectiva de género y diversidad.							
	39	Marketing social y estratégico.							
	40	Gestión de las mejoras.							
	41	Investigación.							
	42	Análisis y síntesis, atención al detalle.							
	43	Atención y concentración.							
	44	Anticipación.							
	45	Recogida de aportaciones y ofrecimiento de respuestas.							
	46	Dinamismo.							
	47	Ecuanimidad/ equidad.							
	48	Manejo de las distancias adecuadas en una intervención o en la relación de ayuda.							
49	Orientación a los resultados.								

		RESPONSABLES			PERSONAL TÉCNICO			AUXILIARES	
		1a.	1b.	1c.	2a.	2b.	2c.	3a.	3b.
ACTITUDES	Grupos de puestos/ Competencias								
	50 Liderazgo.								
	51 Responsabilidad.								
	52 Disposición para aprender y asumir nuevos retos.								
	53 Flexibilidad y disposición al cambio.								
	54 Discreción y confidencialidad.								
	55 Coherencia-integridad.								
	56 Compromiso con la organización.								
	57 Objetividad.								
	58 Trabajo en equipo.								
	59 Sensibilidad hacia los problemas sociales.								
	60 Talante positivo.								
	61 Tenacidad.								
	62 Paciencia.								
	63 Capacidad del manejo del estrés.								
	64 Capacidad de pedir ayuda, poner límites.								
	65 Aceptación de críticas e indicaciones.								
66 Tolerancia a la frustración.									

Bibliografía y referencias bibliográficas

- ALLES, M. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica, Buenos Aires, 2004.
- ALLES, M. *Gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica, Buenos Aires, 2004.
- ALLES, M. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires, 2005.
- ALLES, M. *Selección por competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires, 2006.
- CORTÉS, C. *Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas*, Cuaderno de gestión nº 7, Fundación Luis Vives, Madrid, 2009.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA. *Metodología para la definición de los mapas de competencias de Cruz Roja Española*. Departamento de Formación Oficina Central. Madrid, 2009
- DIRUBE, J.L. *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Gestión 2000-Epise, Barcelona, 2004, página 12.
- FAJARDO, S. y PINEDA, P. *Seminario sobre formación y competencias*. Organizado por Fundación EDE e impartido por Sonia Fajardo y Pilar Pineda. Grup d'anàlisi de polítiques educatives i de formació GAPEF. Grup Interuniversitari de Polítiques Educatives GIPE. Departament de Pedagogia sistemàtica i social, UAB.
- FLUCK, E. *Technology Planning for the New Millennium*. 2000 [Online]. Disponible en: <http://www.cegv.vic.edu.au/acec2000/paper_ref/a-fluck/papero7/index.htm> [29 de noviembre de 2001]
- GIL FLORES, J. *La evaluación de competencias laborales*. UNED, 2007.
- INNOBASQUE. *Dinámicas de gestión basadas en las personas. Competitividad por innovación, creatividad y conocimiento a través del despliegue del trabajo cognitivo y la transformación organizativa*.
- INSTITUTO DE MÁQUINA HERRAMIENTA. *Módulo III. Gestión de personas. Gestión ppor competencias*.
- JUAREZ ARROYO, B. *La formación en competencias; un desafío para la educación superior del futuro*. Universidad Politécnica de Cataluña, 2005.
- LEVY LEVOYER, C. *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- LEVY LEVOYER, C. *Evaluación del personal: Los métodos a elegir*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- MORENO PELAEZ, F. *Aprendizaje organizativo y generación de competencias*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, nº 77-78. Enero – Junio 1997.

NAZARET ZENTROA. *Curso formativo de gestión por competencias*. Donostia, 2010.

MARTIN, M. C. *Gestión de Personas: Orientaciones para la política y la sistematización de los procesos*. Seminario Taller Gizardatz, 2007

SARRAMONA, J. *Las competencias profesionales del profesorado de secundaria*, En Revista Estudios sobre educación, nº 12, 2007, páginas 31-40.

SPENCER, L.M. Y SPENCER, S.M. *Competence at Work*. John Wiley and Sons, 1993, New York, página 9.