

# TRABAJO FINAL DE MÁSTER

---

El Modelo de Gestión por Competencias en  
una Entidad sin Ánimo de Lucro.

IRENE GARVÍA VEGA



## ÍNDICE

Introducción al trabajo.....	3
Entidades sin ánimo de lucro y empresas.....	5
El Modelo de Gestión por Competencias.....	9
La Evaluación de las Competencias.....	13
El Diccionario de Competencias de Aprocor.....	15
Liderazgo.....	16
Trabajo en equipo.....	18
Iniciativa.....	20
Orientación al Servicio.....	22
Proyecto de consultoría.....	24
El trabajo en equipo: desarrollo y dificultades.....	24
Beneficios y dificultades encontradas en el trabajo con la Fundación Aprocor.....	29
Bibliografía.....	31
ANEXOS.....	33

## Introducción al trabajo.

El presente Trabajo Final de Máster es una revisión sobre qué es el Modelo de Gestión por Competencias y de qué manera influyen dentro de las empresas, haciendo una mención especial a las empresas sin ánimo de lucro.

Dicho trabajo viene motivado por la elaboración de un proyecto de consultoría para el Trabajo Final de Máster grupal en el que se realizó un manual de bienvenida, una descripción de los puestos de trabajo, el diccionario de competencias y una encuesta de satisfacción para los trabajadores junto con un manual para la realización de la misma, en la Fundación Aprocor.

La Fundación Aprocor es una entidad sin ánimo de lucro que nace en el año 1989 para dar respuesta a las necesidades que existían dentro de la población de personas con discapacidad y en el entorno próximo a ellas, ofreciendo diferentes servicios y desarrollando programas que las apoyasen en todos los ámbitos de su vida. Desde ésta Entidad existe una preocupación por que las personas con discapacidad intelectual sean capaces de ejercer una ciudadanía plena, disfrutando de todos los derechos que les pertenecen y con ofreciéndoles los apoyos necesarios para que puedan mantener una vida normalizada y contando con las mismas oportunidades que el resto de las personas tienen. Se busca potenciar las capacidades de las personas que acuden a la Entidad para que ellas mismas sean su propio agente de cambio, que sean capaces de afrontar sus necesidades y se valgan de sus propias fortalezas para formar parte de la sociedad.

El realizar un proyecto de consultoría con una entidad sin ánimo de lucro fue una decisión que se tomó de manera conjunta por todos los miembros que formamos parte del equipo y que nos pareció una manera de diferenciarnos del resto de trabajos que iban a presentar los demás compañeros del Máster. A su vez, nos pareció adecuado el poder prestar apoyo de manera totalmente voluntaria a una entidad que, seguramente si no fuese por esta vía, no habría podido introducir en su día a día los materiales que nosotros pudimos aportar (ya fuese por falta de recursos económicos o por falta de personal que pudiese dedicar parte de tiempo en la realización de los mismos).

También en el presente trabajo se podrá encontrar una revisión crítica al trabajo realizado, haciendo énfasis en el trabajo en grupo que se realizó para poder presentar el proyecto de consultoría en la Fundación Aprocor. De ésta manera se señalarán las dificultades con las que nos encontramos tanto por parte de la Entidad como a la hora de trabajar de manera conjunta diferentes personas en un mismo equipo.

## Entidades sin ánimo de lucro y empresas.

Al hablar de entidades no lucrativas, es muy común que lo primero que puede aparecer en nuestro pensamiento sean palabras como voluntariado, caridad o bondad. Las Asociaciones o Fundaciones siempre han sido vistas como sitios donde las personas más desfavorecidas acuden a pedir ayuda para solventar su situación de necesidad, y bajo mi punto perspectiva ése ha sido un gran inconveniente para el Tercer Sector.

Como relata Martínez Sánchez (2013), a partir de finales de los años 80 y con el auge de la sociedad civil, empezaron a surgir de manera rápida un alto número de instituciones que se englobarían constituyendo lo que a día de hoy conocemos como el Tercer Sector.

Dicho sector *“alude a las diversas formas organizacionales o asociativas que no son consideradas ni estatales ni mercantiles y cuya gestión queda al margen de lo público y de lo empresarial”* (Rodríguez, 2003, p.380). Por lo tanto, podemos encontrarnos desde ONGs, Asociaciones, Fundaciones, etc. con fines muy diversos como pueden ser culturales, políticos o sociales entre otros.

En los años 90 en nuestro país, gracias a la necesidad de fortalecer una democracia recién constituida, se generó que este tipo de iniciativas surgiesen de manera notable y las que ya estaban presentes en la sociedad cobrasen una mayor importancia (como podían ser Cruz Roja o Cáritas). Pero esta repentina aparición generó que las organizaciones empezasen a darse cuenta de que tenían una necesidad de optimizar procedimientos, gestionar profesionales que cobraban por su trabajo junto con personas que aportaban su tiempo de manera voluntaria, y encontrar una forma de distinguirse del resto de entidades que formaban parte del mapa en el que se movían para resultar más atractivas y así poder encontrar diferentes fondos económicos de los que poder nutrirse para garantizar su funcionamiento y perdurabilidad en el tiempo (Martínez Sánchez, 2013).

Bajo éste punto de vista, puede entenderse que una entidad perteneciente al tercer sector (como es Aprocor) tiene bastante en común con una empresa ordinaria. En ambos casos existe un cliente con una necesidad que trata de ser cubierta por una

organización formada por recursos tanto materiales como humanos. Pero como señala Navajo (2009) hay ciertos aspectos que diferencian al sector no lucrativo debido a lo especial de su actividad. Algunas de esas diferencias son:

- El fin último no es un beneficio económico. Las entidades sociales persiguen dar respuesta a las necesidades de las personas, en las empresas se busca generar y maximizar beneficios.
- Al tener unos objetivos de carácter social que persiguen la transformación o el cambio de los individuos o de la sociedad, se vuelve complicado el poder determinar las prioridades de la entidad y la evaluación de las actuaciones o actividades que en ella se desarrollan.
- La diversidad de fuentes de ingresos para una entidad no lucrativa. Al poder estar financiada de manera pública, de manera privada o por ambas vías, en ocasiones éstas Entidades pueden encontrarse bajo una gran dependencia del ente financiador que la sustenta.
- Los clientes del tercer sector, por sus características y diferencias, en muchas ocasiones no son conocedores de las necesidades que tienen o no pueden pagar los servicios necesarios que las cubran.
- Por lo general, éste tipo de entidades se encuentran regidas por un proceso de toma de decisiones participativo y democrático que engloba a todos los profesionales que la forman.
- Las entidades del Tercer Sector tienen una consideración fiscal y legal diferente y especial si se compara con las entidades empresariales.
- Los profesionales que conforman este sector suelen ser personas con un alto nivel de motivación y unos valores muy marcados, pero dentro de una misma entidad estos valores y motivaciones pueden tener diferente orientación (podría suceder que el personal directivo centrara sus actuaciones en la manera de conseguir capital para la entidad mientras que los profesionales centraran todos sus esfuerzos en las personas que acuden como clientes o usuarios a la entidad). Esto en las empresas no suele ocurrir dado que todos los esfuerzos de las personas que forman parte de ella tienden a ir hacia la consecución de unos objetivos establecidos y marcados.

- En ocasiones se puede observar dentro de una misma entidad social diferentes ámbitos de actuación como es el caso de la Fundación Aprocor en la que aparecen actividades como servicio de ocio inclusivo, servicio de inserción laboral o servicio de vivienda. Visto desde fuera podría parecer que se tratan de Entidades diferentes que prestan servicios especializados cuando, en realidad, se trata de una única organización que cubre todas estas áreas de necesidad.

Pese a estas diferencias señaladas, y como explicaba antes, las entidades y organizaciones no lucrativas pueden ser vistas como empresas ordinarias con aspectos similares. Uno de éstos aspectos, y en el que centraré el presente apartado es la Gestión por competencias.

En este punto me gustaría volver al inicio de éste apartado en el que he reflexionado sobre las entidades no lucrativas como organizaciones formadas por la buena voluntad y la caridad. Una forma de generar que éste pensamiento se aleje del imaginario colectivo es la profesionalización de las entidades sociales, mediante la sistematización de los procesos y la búsqueda de metodología que fundamente sus actuaciones. Desde los años 90 surge una preocupación por la profesionalización del tercer sector ya que era un sector poco estructurado, gestionado más bien por la buena voluntad que por el saber hacer, por una metodología y con una visión de futuro que le diera la oportunidad de perdurar. Esta situación venía dada por la ineficacia de un sector público lento orientado a la creación de planteamientos políticos dejando de lado la preocupación por una mejora de la calidad de vida, los derechos de las personas y el bienestar de la sociedad (Marínez, 2013).

La incorporación del Modelo de Gestión por Competencias, bajo mi punto de vista, aporta a una entidad como es Fundación Aprocor, una forma de proceder estandarizada que se ajusta a la misión y objetivos que tienen y que genera en los profesionales que se encuentran trabajando en ella mayor sensación de pertenencia, ya que saben qué deben hacer, cómo lo deben de hacer y qué se espera de ellos. Hace que todos los esfuerzos de los trabajadores vayan en la misma dirección, consiguiendo el fin

último para el que se creó la organización: el desarrollo de una vida plena de las personas con discapacidad intelectual.

Además, resalta como idónea la idea de introducir éste tipo de Gestión dentro de una organización como Fundación Aprocor ya que como señala José Manuel Blanco Cotano, en España el 80% tanto de grandes y pequeñas empresas como de organizaciones sin ánimo de lucro han ido incorporando a su hacer diario el Modelo de Gestión por Competencias. También cabría destacar que en el XVI Convenio Colectivo General de Centros y Servicios de Atención a Personas con Discapacidad firmado en el año 2013 aparece la idea de implantar en este tipo de organizaciones la introducción de un Diccionario de Competencias para que los trabajadores que forman parte de los mismos puedan ser evaluados de una manera diferente mediante las competencias que tienen, alejándose del sistema remunerativo basado en los años de antigüedad (Cotano, 2014).



## El Modelo de Gestión por Competencias.

El Modelo de Competencias, que surge a finales del siglo XX y se nutre de la psicología conductista y de la teoría cognitiva, hace hincapié en los comportamientos positivos de las personas en su entorno laboral, eficaces y ejemplares, dejando de lado a aquellos que son patológicos o negativos. Éste modelo nace de la necesidad de gestionar, dirigir y orientar a las personas dentro de los objetivos de las empresas (Blanco, 2014).

Pero no se podría entender este Modelo sin explicar qué son las competencias. El concepto de “competencia” inicialmente fue desarrollado por McClelland (1973) alejándose de la tendencia que se había desarrollado mediante la cual la principal preocupación en las empresas era la evaluación de características como la inteligencia mediante tests estandarizados de aptitudes en los procesos de selección de personas. McClelland propuso éste término ya que desde su punto de vista las competencias estaban más relacionadas con el desempeño laboral y se alejaban de factores individuales correspondientes a las personas como son la inteligencia o la personalidad. Además, utilizando las competencias, este autor considera que habría una menor tendencia a realizar sesgos por motivos de género, raza o estatus social en comparación con las variables que se utilizaban hasta el momento en la evaluación laboral.

Spencer y Spencer (1993), siguiendo la visión dada por McClelland, definen las competencias de la siguiente manera: “*características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio*” (Spencer y Spencer, 1993, p.9).

Spencer y Spencer destacan cinco componentes de las competencias: motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades, de los cuales únicamente habilidades y conocimientos son componentes observables y por lo tanto fácilmente medibles, mientras que el resto de conceptos no serían observables.

De ésta manera se podría decir que existen dos grandes grupos de competencias (Capuano, 2004), las visibles que englobarían las destrezas o habilidades (la manera en la que una persona realiza su tarea) y los conocimientos (la información que una

persona tiene sobre un área específica) y las no visibles que sería el concepto que una persona tiene de sí misma (que englobaría las actitudes, valores o la auto imagen) y los rasgos de personalidad (características de una persona más difíciles de medir o señalar).

Otra definición del concepto de competencia es la aportada por Boyatzis según la cual, las competencias son “*características subyacentes de la persona que pueden ser motivos, rasgos, habilidades, aspectos de la propia autoimagen o roles sociales o un cuerpo de conocimientos que el sujeto utiliza*” (Boyatzis, 1982, p.21). Destaca de éste autor su idea de que las competencias pueden ser aspectos conocidos o desconocidos por la persona y que su análisis aislado carece de sentido en la medida en que las conductas facilitadas por dichas competencias se dan bajo demanda de un puesto concreto y en un ambiente organizacional definido.

De estas teorías se puede extraer la idea de que hay dimensiones que pertenecen a cada persona y que propician un rendimiento superior en un puesto de trabajo concreto. De ésta manera y pese a que en su origen las competencias surgen como una forma diferente a la evaluación psicológica del desempeño profesional, se sigue estableciendo una relación entre componentes no observables, y por lo tanto no medibles, con un mejor desempeño laboral.

En una definición más actual, Boyatzis (2008) habla de las competencias como un conglomerado de conjunto de comportamientos, diferentes entre ellos pero relacionados, que se organizan en torno a un concepto subyacente que el nombra como “propósito”. De ésta manera, la definición de competencia se encuentra asociada con los distintos comportamientos que acompañan a un mejor desempeño laboral en vez de con una serie de características personales inherentes que están ligadas al sujeto. De ésta manera las competencias son enfocadas hacia los comportamientos observables.

Según señala José Manuel Blanco, “*el modelo de competencias considera que los comportamientos son las señales y los banderines, la forma de expresarse los intangibles*” (Cotano, 2014, p. 14). De ésta manera, mediante los comportamientos que mantienen las personas podríamos llegar a conocer cuáles son esas competencias no visibles, haciendo de ellas algo que realmente pueda ser observable, medible y evaluadas. Para éste autor, la definición más acertada de competencia (como se citó en

Cotano, 2014) es la dada por Levy-Leboyer en la que se señala como “*repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada*”.

El perfil de competencias es la respuesta que da el Modelo cuando nos cuestionamos sobre las características que ha de tener una persona que va a ocupar un puesto de trabajo. De ésta manera el perfil de competencias podría ser contemplado como una guía para saber qué se debe hacer, cómo se debe hacer y qué objetivos se han de conseguir en un puesto de trabajo (Cotano, 2014). Analizando las cualidades requeridas en un puesto de trabajo es más fácil llegar a conocer cuáles son las competencias.

A la hora de diseñar una competencia, Cotano (2014) señala tres vías diferentes para su construcción aunque todas han de ir acompañadas de una breve definición. La diferencia la encontramos en la manera de hablar de los comportamientos que subyacen a dichas competencias.

En función de la empresa en la que nos encontremos, una competencia puede tener una definición diferente pese a llevar la misma nomenclatura y puede ir acompañada de más o menos comportamientos. En una primera vía, los comportamientos descritos se consideran indicadores de esa competencia por lo que si la persona lleva a cabo dichos comportamientos se podría decir que posee esa competencia.

Otra vía para diseñar una competencia sería la de presentar los comportamientos con una escala que pueda evaluar la manera en la que la persona lleva a cabo esa actividad. De esta manera una persona podría tener mejor desempeño en un comportamiento y menor desempeño en otro, haciendo posible una medición de la capacidad que tiene ese trabajador para la competencia que se está examinando.

La última manera que señala a la hora de formular una competencia es la de nivelar los comportamientos en grados de complejidad, siendo esta manera la que desde el grupo de trabajo se decidió que emplearíamos a la hora de diseñar el Diccionario de Competencias para la Fundación Aprocór. Pensamos que ésta era la manera más clara

de enfocar el diccionario ya que las competencias son entendibles gracias a la explicación de los comportamientos que hacen que esas competencias sean observables y, por lo tanto medibles. En el siguiente apartado del presente trabajo se realizará una explicación más profunda en la manera en la que se construyeron las competencias realizadas para el Diccionario de la Fundación Aprocor

Para finalizar el presente apartado, sería adecuado dar una pequeña pincelada sobre qué es un Diccionario de Competencias. El Diccionario de Competencias es “*el conjunto de Competencias que una Organización ha construido para conseguir los objetivos estratégicos y/o los resultados económicos. En el diccionario están recogidas todas las competencias y por tanto todos los comportamientos que una empresa propone, promueve, convoca y aconseja*” (Cotano, 2014, p.20). Por consiguiente se puede pensar que un Diccionario de Competencias es una guía para las personas que conforman una organización, gracias a la cuál saben lo que se espera de ellas y hacia dónde tienen que enfocar sus esfuerzos.

## La Evaluación de las Competencias.

Pero ¿para qué puede servir el Modelo de Gestión por Competencias para una empresa o una entidad sin ánimo de lucro como Fundación Aprocor?

Gracias a dicho Modelo, se va a poder realizar una evaluación de los profesionales que desarrollan su actividad laboral dentro de la entidad mediante la observación de sus comportamientos y, por lo tanto, conocer en qué medida esa persona es la idónea para el puesto de trabajo que ocupa. Para llevar a cabo una correcta implantación de una evaluación del desempeño de los trabajadores por competencias han de darse una serie de situaciones dentro de las organizaciones (Capuano, 2004)

- Ha de existir, por parte de la dirección de la entidad el deseo de implementar dicho proceso.
- Ha de evaluarse qué herramienta o sistema de evaluación de competencias va a llevarse a cabo. Habrá que tener en cuenta las características propias de la organización y diseñar un sistema que esté acorde a la estrategia que se sigue.
- Habrá que realizar un diccionario de competencias en el que se liste las competencias que la entidad quiera evaluar. Para ello habrá de tenerse en cuenta tanto la misión como la visión dictadas desde la entidad.
- Tendrá que diseñarse el proceso de evaluación que se llevará desarrollará para tener un sistema propio que atienda a todas las variables que se puedan dar dentro de la organización.
- Deberá de existir un proceso de comunicación mediante el cual se explique a todos los miembros de la entidad qué es lo que se va a realizar y cuáles son los objetivos de la evaluación.
- Se ha de realizar un proceso de entrenamiento con las personas que van a realizar la evaluación para evitar caer en posibles errores.
- Se deberá establecer el tiempo de evaluación durante el que se desarrollará el modelo de evaluación que desde la entidad se ha pensado como el adecuado.
- Una vez terminado el tiempo de evaluación, habrá de recapitular la información recogida de las personas que han sido evaluadas para poder realizar un análisis de la misma.

- Finalmente, habrá que trasladar a las personas involucradas un feedback individualizado sobre su situación y llevar a cabo un seguimiento para ver la manera en la que persona sea capaz de llevar una mejora de los resultados obtenidos.

Dentro de las diferentes pruebas para la evaluación del desempeño nos podemos encontrar: cuestionarios de observación, entrevistas por competencias o pruebas situacionales.

Una de ellas y, bajo mi perspectiva, la prueba que sería más idónea para una entidad como es Fundación Aprocor, sería la realización de Cuestionarios de Evaluación 360°. Dicha prueba es la que más objetividad puede aportar ya que se analiza e interpreta la información solicitada a través de varias personas de la organización (normalmente se recoge información de personas que se encuentran por encima del evaluado, por personas que se encuentran a su mismo nivel y por personas subordinadas junto con información del cliente y de la propia persona evaluada). Este tipo de prueba cada vez es más frecuente en las organizaciones y es la más adecuada para poder realizar posteriormente procesos de desarrollo de Coaching y Mentoring (Cotano 2014)

## **El Diccionario de Competencias de Aprocor.**

A continuación se podrá encontrar una explicación sobre la manera de realizar el Diccionario de Competencias que mi grupo llevó a cabo en colaboración con la Fundación Aprocor.

Para ello tomaré de ejemplo cuatro competencias dadas por la Entidad (Liderazgo, Trabajo en Equipo, Iniciativa y Orientación al Servicio) y el desarrollo que se le dio mediante el trabajo en equipo (el resto de competencias descritas por el grupo se encuentran en el Diccionario de Competencias realizado para el Trabajo Final de Máster Grupal incluido en el anexo del presente trabajo). Es necesario señalar que desde Aprocor únicamente se había realizado una definición de la competencia, sin ahondar más en ella ni realizar una nivelación de los comportamientos necesarios para llevarla a cabo.

En un primer momento, el trabajo se inició con una redefinición de la competencia, intentando seguir los estándares que pudimos observar en diferentes materiales aportados por el tutor del Trabajo Final de Máster.

A continuación se procedió a la nivelación de la competencia para que los profesionales que trabajan en Aprocor conociesen en qué situación se encontraban de una manera clara y evaluable.

Finalmente, por cada nivel se decidieron una serie de comportamientos mediante los cuales se pudiese observar si el profesional era capaz de desarrollar dicha competencia o no.

Antes de dar el trabajo por finalizado pedimos tanto a la Entidad como al profesor tutor del Trabajo Final de Máster que hicieran una revisión de manera crítica para aportar los cambios que fuesen sido necesarios. Una vez que contamos con el visto bueno tanto del cliente como del profesor, nos encontramos satisfechos con el trabajo realizado.

## Liderazgo.

La definición que mantenía sobre ésta competencia es la siguiente: “Es saber involucrar y motivar a los demás en un proyecto común, haciendo que contribuyan con todo su potencial para alcanzar los objetivos del mismo”.

La definición para la competencia de liderazgo que se realizó desde el grupo fue: “Capacidad para influir, convencer y motivar al equipo profesional, aportando ideas propias que favorezcan el desempeño de la actividad laboral”.

Para ésta competencia se estimó adecuado el dotarla de cuatro niveles diferenciados, siendo el nivel 1 el más pobre y el nivel 4 el que conllevaría el mejor desempeño en la competencia.

Los niveles para la competencia de liderazgo establecidos fueron los siguientes:

- Nivel 1: Forma parte del equipo, adaptando su forma de trabajar a la del resto de miembros.
- Nivel 2: Se implica en la relación con el equipo.
- Nivel 3: Antepone las opiniones del equipo a las propias.
- Nivel 4: Motiva e implica a las personas que forman el grupo para la consecución de sus objetivos.

Dentro de cada nivel se identificaron entre 3 y 4 comportamientos. En función de los comportamientos que las personas demuestren en su desempeño profesional, se encontrarán en uno u otro de los niveles señalados. De ésta manera el profesional es capaz de identificar en qué ámbito de su actividad laboral debe trabajar para conseguir aportar lo que se espera de él dentro de la organización.

Para el Nivel 1 los comportamientos señalados fueron los siguientes:

- Transmite al equipo la información adecuada de una manera accesible para todo el conjunto de personas.



- Elabora argumentos propios en relación a las diferentes necesidades a las que responde.
- Escucha las opiniones y pensamientos del resto del equipo.

Para el Nivel 2 los comportamientos asignados fueron:

- Realiza una escucha activa de las opiniones del resto del equipo, entendiendo la idea que quieren transmitir.
- Aporta opiniones propias al resto del equipo.
- Coordina la actividad del equipo
- Mantiene un buen clima de trabajo dentro del equipo.

En el Nivel 3, los comportamientos desarrollados fueron:

- Dar respuesta a las diferentes ideas y/u opiniones que puedan surgir en el equipo de trabajo.
- Involucra a las personas que conforman el equipo para que se impliquen en la consecución de los objetivos.
- Busca mejoras en la coordinación del equipo para hacer más productiva su forma de trabajo.
- Adoptar nuevas propuestas que beneficien a la actividad laboral desarrollada.

Finalmente en el Nivel 4, el nivel que implica un desarrollo excepcional en la competencia de liderazgo, se incluyeron los siguientes comportamientos.

- Dirigir el equipo de trabajo, haciendo que éste cumpla con los objetivos planteados.
- Implica a las personas del equipo para que sientan como propios los logros conseguidos por el resto del grupo.
- Implanta nuevas formas de trabajo surgidas del acuerdo con el resto del equipo.
- Mantiene una visión a largo plazo a la hora de tomar decisiones.

## Trabajo en equipo.

Dentro de la documentación aportada por la Directora de Fundación Aprocor, encontramos que la definición de “trabajo en equipo” que ellos mantenían dentro de sus competencias era la siguiente: “Es sentirse cómodo trabajando con otras personas, aunque sean muy distintas, con respeto y poniendo los intereses del grupo delante de los propios para conseguir metas comunes. “

Desde el grupo pensamos que era mejor hacer una definición nueva, más sencilla pero concisa y que mediante los comportamientos terminaría de enfocarse qué es la competencia de trabajo en equipo. Por lo tanto, nuestra definición fue la siguiente: “Capacidad de trabajar con otras personas, alineando el trabajo individual con el del equipo para alcanzar un objetivo común.”

La competencia de Trabajo en Equipo fue nivelada en los siguientes cuatro estadios:

- Nivel 1: Cooperar de forma activa con el equipo
- Nivel 2: Se involucra en el equipo
- Nivel 3: Promueve el compromiso de los integrantes del equipo
- Nivel 4: Busca la colaboración entre diferentes equipos

Para cada nivel de ésta competencia fueron asignados los siguientes comportamientos:

En el Nivel 1, el nivel más bajo dentro de ésta competencia, se señalaron:

- Desempeña el trabajo que le corresponde.
- Comparte información con sus compañeros.
- Muestra iniciativa, buscando soluciones y alternativas que guíen al equipo
- Está atento a las necesidades de los otros miembros del equipo.

Para el Nivel 2, los comportamientos descritos fueron:

- Mantiene una buena comunicación con los integrantes del equipo.

- Mantiene una buena comunicación con los profesionales de otros equipos, que le ayudarán a desempeñar correctamente su trabajo.
- Su trabajo diario se rige por los objetivos del equipo.
- Es flexible y se adapta a los modos de trabajo de otras personas del equipo.

Para que un trabajador alcanzase el Nivel 3, tendría que cumplir con los siguientes comportamientos:

- Crea un clima de confianza en el que los miembros del equipo se sienten cómodos para expresarse.
- Capacita a los miembros del equipo.
- Fija metas con el equipo, de manera que esas metas se conviertan en metas comunes.
- Coordina tareas recordando la importancia de cada una para que el objetivo común se cumpla.

Por último, para alcanzar el mayor desempeño dentro de la competencia de Trabajo en Equipo, se encontraron adecuados los siguientes comportamientos para el Nivel 4:

- Identifica aquellas situaciones en las que es necesario trabajar conjuntamente con otro equipo de trabajo.
- Coordina el trabajo con otros equipos para conseguir mejores resultados.
- Pone a disposición de otros las fortalezas de su equipo.
- Reflexiona sobre los aspectos a mejorar de su equipo y no duda en buscar soluciones a través de personas expertas en esa materia.

## Iniciativa

La definición que se nos proporcionó desde la dirección de la Entidad para ésta competencia era la siguiente: Iniciativa “Es anticiparse y proponer alternativas y pautas novedosas a la hora de hacer las cosas.”

Tras la observación que pudimos realizar gracias a las entrevistas realizadas para la descripción de puestos y haber hablado con los diferentes profesionales, decidimos que una definición que se ajustaba a la organización para la competencia de Iniciativa era “Capacidad para emprender acciones adecuadas a las diferentes situaciones, anticipándose a las necesidades y sabiendo ver las oportunidades”. De ésta manera la definición se asemejaría más a la que se puede encontrar en un Diccionario de Competencias de otra empresa, diferenciándose en los comportamientos que conlleva ésta competencia.

La Competencia Iniciativa fue nivelada por el equipo de la siguiente forma:

- Nivel 1: Reacciona según los procedimientos establecidos
- Nivel 2: Es proactivo ante situaciones del día a día
- Nivel 3: Es proactivo buscando la satisfacción del usuario.
- Nivel 4: Propone mejoras estratégicas para la Fundación Aprocor.

Como comportamientos que evidenciaban el Nivel 1 de ésta competencia fueron señalados los siguientes:

- Acepta diferentes situaciones, sin llegar a plantearse un cambio.
- No se adelanta a los posibles acontecimientos.
- Utiliza únicamente procedimientos de trabajo que conoce.
- Identifica problemas a corto plazo.

Para el Nivel 2, se estimaron como oportunos los comportamientos:

- Muestra iniciativa de manera puntual, anticipándose a necesidades de su puesto de trabajo.
- Es capaz de enfrentarse de manera autónoma a las dificultades del día a día

- De vez en cuando improvisa con sus respuestas.

Dentro del Nivel 3, los comportamientos que harían observables la competencia serían:

- Anticipa situaciones de riesgo a medio plazo.
- Plantea soluciones eficaces, asumiendo riesgos que el trabajador puede controlar.
- Persiste en la resolución de problemas.
- Propone modificaciones que conducen a mejoras en la Fundación.

Por último, para saber si un profesional se encuentra dentro del Nivel 4 para la competencia de Iniciativa, se habrían de observar los siguientes comportamientos:

- Es un ejemplo para otros compañeros por su actitud proactiva.
- Anticipa necesidades futuras.
- Busca proactivamente oportunidades para la Fundación.
- Se adelanta a las necesidades de usuarios y otros trabajadores del centro.

## Orientación al Servicio.

Para finalizar, tomaré como ejemplo la competencia de Orientación al Servicio ya que la Fundación Aprocór la consideraba como la de mayor importancia por estar estrechamente vinculada con las personas que acudían a la Entidad con la intención de cubrir o solventar una necesidad.

Desde la dirección, la Orientación al Servicio fue definida de la siguiente manera: “Es captar, entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los demás”.

Desde nuestra perspectiva y por lo que habíamos aprendido a lo largo de todas las asignaturas del Máster y con la lectura de diferentes diccionarios de competencias de otras entidades, encontramos como manera más adecuada para definir esta competencia la siguiente: “Capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades del cliente interno/externo. Enfocar su trabajo hacia un estándar de servicio que supera las expectativas de los clientes de manera oportuna y adecuada.”

A la hora de nivelar ésta competencia, se señalaron las siguientes fases:

- Nivel 1: Responde ante las necesidades de los clientes.
- Nivel 2: Se preocupa las personas a las que brinda servicios.
- Nivel 3: Demuestra interés por comprender las necesidades de las personas.
- Nivel 4: Tiene perspectiva a largo plazo.

Dentro del primer Nivel de ésta competencia, los comportamientos señalados fueron:

- Cumple con las políticas y niveles de atención al cliente establecidas por APROCOR
- Atiende cordialmente las necesidades de las personas con discapacidades.
- Mantiene una comunicación fluida y continua con sus clientes.
- Está disponible para consultas y reclamos.

Para el Nivel 2, se pensó que unos comportamientos adecuados a esta competencia serían:

- Identifica a sus clientes y se preocupa por confirmar la satisfacción de éstos con el servicio entregado.
- Se preocupa por la calidad de su trabajo y por atender a las necesidades del cliente interno/externo, respondiendo inmediatamente a sus consultas y resolviendo incidencias que puedan surgir.
- Asume la responsabilidad de resolver problemas/peticiones de las personas que forman parte de los centros de servicio.

Realiza seguimiento al servicio o respuestas entregadas a los clientes de la fundación, de forma de garantizar la satisfacción continua.

Los comportamientos que darían evidencia del Nivel 3 de la competencia de Orientación al Servicio serían los siguientes:

- Mantiene total disponibilidad para los clientes internos y externos. Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas.
- Se adapta a las necesidades del cliente, ajustando y corrigiendo su trabajo cuando es necesario.
- Busca *feedback* de las personas a las que atiende para comprender sus expectativas e integrarlas en la mejora del servicio entregado.
- Se anticipa ante posibles incidencias que puedan surgir.
- Supera las expectativas del cliente para asegurar que se le da servicio de calidad.

Finalmente, un desarrollo pleno de ésta competencia que correspondería al Nivel 4 tendría como comportamientos los siguientes:

- Fomenta una cultura orientada a entregar un servicio de calidad y que satisfaga las expectativas de sus clientes.
- Genera propuestas de carácter estratégico y a largo plazo para dar solución a las necesidades de los clientes y usuarios tanto internos como externos
- Busca el beneficio a largo plazo, tanto para APROCOR como para los clientes.

## Proyecto de consultoría.

### El trabajo en equipo: desarrollo y dificultades.

A lo largo de este punto me gustaría poder llevar a cabo una descripción y valoración cómo hicimos el proyecto de consultoría para la Fundación Aprocor.

Como nos explicaron a lo largo de las diferentes sesiones docentes en el Máster de Recursos Humanos, en los últimos años las empresas están viviendo un proceso de reestructuración, pasando de desarrollar su actividad en bloque a dividirse para formar grupos que pasan a ser la unidad básica de trabajo.

Según señala María Isabel Delgado Piña (2002), las empresas buscan grupos que formen una entidad propia dentro de otra más grande, que puedan ser reconocidos y diferenciados como grupos por personas externas, que las personas que formen parte de él se sientan miembros del mismo, que todos los miembros trabajen por conseguir un objetivo común, que se desarrollen en un contexto real y que se encuentren diseñados por parte de la dirección de la organización. Si comparamos estas características con el grupo de trabajo que fue creado para el desarrollo del Trabajo Final de Máster podemos observar que se cumplen todas ya que:

- El grupo de trabajo forma parte de uno más grande que es el grupo de alumnos del Máster de Recursos Humanos.
- Formamos un grupo que puede ser diferenciado del resto de grupos por el proyecto que realizamos.
- Nos sentimos miembros del grupo ya que sin el esfuerzo, implicación y trabajo de cada uno de los nosotros el proyecto no habría podido desarrollarse.
- Tenemos un objetivo común, en éste caso sería la realización del proyecto de consultoría para la Fundación Aprocor.
- Nos movemos en un contexto real ya que el trabajo que hemos desarrollado no lo hemos hecho enfocado a un trabajo lectivo, sino como un verdadero proyecto de consultoría realizado por una entidad externa a la organización que lo solicita.



- Nuestro grupo ha sido diseñado por una entidad superior, en este caso la dirección del Máster de Recursos Humanos.

Como puede observarse, contamos con todos los requisitos necesarios para que se nos pudiese llamar “grupo de trabajo” enfocado a la realización de un proyecto.

Para entender el desarrollo del trabajo y poder explicar qué se hizo bien y qué no se hizo tan bien sería adecuado dividir el proyecto realizado por etapas.

#### Primera etapa: toma de contacto con el grupo y primeros pasos.

Al ser el grupo formado desde la dirección del Máster, no tuvimos libertad a la hora de elegir con quién queríamos desarrollar el proyecto. Bajo mi punto de vista ésta es una idea acertada ya que, al ser esto un anticipo de lo que será nuestra posible vida laboral, el acostumbrarse a trabajar con personas que no conoces, con diferentes personalidades y formas de actuar facilita la futura incorporación a grupos de trabajos diversos.

Se nos dio total libertad a la hora de elegir qué queríamos hacer (mientras fuese un proyecto de consultoría), y ello conllevaba el decidir con qué empresa u organización nos pondríamos en contacto para ofrecernos como consultores de Recursos Humanos. En éste punto es donde se puede empezar a señalar las primeras características del grupo en el que nos encontrábamos.

Cada miembro del grupo garantizó que buscaría diferentes empresas con las que entrar en contacto para trabajar con ellas y que éstas serían puestas en común en una primera reunión de equipo pero esa búsqueda finalmente no se realizó porque una persona del grupo explicó que, por motivos personales, podía tener relación con una entidad sin ánimo de lucro que desarrollaba su labor con personas con discapacidad intelectual. Ésta persona había mostrado gran interés en desarrollar nuestro proyecto en una entidad de éstas características y yo, debido a haber cursado el Grado en Trabajo Social, pensé que sería del todo adecuado el realizar nuestro proyecto con la Fundación Aprocor. El resto del grupo expresó ciertas diferencias con el trabajar con una organización sin ánimo de lucro pero, como el contacto era seguro, no se opusieron. Tal vez habría sido más enriquecedor para el grupo haber podido contar con otras

alternativas a la hora de desarrollar el trabajo ya que a día de hoy sigue siendo una incógnita hasta qué punto la gente quería o le interesaba realizar un proyecto de consultoría en una Fundación. Seguramente si las personas del grupo se hubiesen mostrado más proactivas a la hora de buscar una empresa que satisficiera sus expectativas podríamos haber encontrado un grupo más involucrado en el trabajo.

#### Segunda etapa: puesta en contacto con la entidad y definición del trabajo.

Una vez que la persona que conocía a la Fundación mantuvo un contacto telefónico con la persona responsable de la misma, se procedió a realizar una serie de entrevistas para definir qué era lo que la entidad esperaba de nuestro trabajo y hasta qué punto íbamos a poder cumplir con sus expectativas. Gracias a la colaboración del profesor tutor encargado de guiarnos y acompañarnos a lo largo del proyecto, elaboramos una lista de posibles actividades que podíamos realizar y que tuvieran un valor real para la Entidad, las cuales quedaron definidas de la siguiente forma:

- Manual de bienvenida o acogida para los trabajadores.
- Descripción de los puestos de trabajo.
- Desarrollo del Diccionario de Competencias.
- Elaboración de una encuesta de satisfacción.

A lo largo de estas reuniones hubo una preocupación por todo el equipo de acudir a ellas y participar de manera activa en la decisión de qué se iba a hacer y cómo se abordarían las diferentes actividades.

#### Tercera etapa: realización de entrevistas a los diferentes profesionales de la entidad.

Una vez conocida cuál iba a ser nuestra labor, se inició el periodo de entrevistas que íbamos a realizar con los diferentes profesionales que conformaban la Entidad para así poder desarrollar tanto la descripción de los puestos de trabajo como el Diccionario de Competencias. En un primer momento todos nos ofrecimos voluntarios para acudir a las entrevistas y poder colaborar, pero según avanzaba el tiempo esa voluntariedad fue desvaneciéndose. Es verdad que en éste punto varios miembros del grupo comenzamos a realizar las prácticas del Máster en diferentes empresas, pero bajo mi punto de vista,

diferentes miembros del grupo utilizaban excusas que no tenían relación con motivos académicos o laborales sino personales y totalmente injustificados para empezar a dejar de lado las entrevistas. Finalmente personas con el tiempo justo debido a la carga de las prácticas, hicieron un esfuerzo extraordinario para que las entrevistas se realizaran y pudiésemos llevar a cabo los documentos con los que nos habíamos comprometido.

#### Cuarta etapa: elaboración de los documentos y entrega de los mismos.

Una vez que teníamos toda la información necesaria para sentarnos y empezar a desarrollar el trabajo propiamente escrito, comenzaron a surgir conflictos entre los miembros del grupo. Las personas que en un principio se habían involucrado de una manera más activa se estaban empezando a cansar de tener que tirar del resto de miembros, y las personas que no habían mostrado interés a lo largo del trabajo empezaban a preocuparse por que la fecha de entrega del proyecto cada día estaba más cerca. Había personas que no eran capaces de sacar un día de su agenda para hacer una reunión de equipo cara a cara y poder trabajar, todas las reuniones que se realizaron fueron vía internet con todos los problemas que ello conlleva. Empezaron a surgir los primeros enfrentamientos entre los componentes del equipo ya que unas personas no veían justificada la forma en la que se habían repartido las diferentes tareas, unos decían que tenían que trabajar más que otros cuando todo fue repartido de manera equitativa y con la intención de que el grueso del trabajo lo realizásemos de manera conjunta entre todos.

El tiempo corría en nuestra contra, las personas no cumplían con los plazos que habíamos establecido dentro del equipo para poder revisar todo lo que ya llevábamos hecho y entre la desgana de unos y la inflexibilidad de otros hubo momentos en los que no parecíamos un grupo. Afortunadamente se llegó a la conclusión de que había que mantener una reunión (vía internet, como todas) para expresar cómo nos sentíamos con el grupo y solucionar conflictos sin sentido que había entre nosotros. Durante esa reunión, algún miembro del equipo que en ningún momento se involucró en nada del grupo (simplemente hacía lo que se le pedía más o menos dentro de los plazos establecidos), ni siquiera expresó su acuerdo o desacuerdo en la manera en la que estábamos trabajando.

Pasado ese momento de conflicto, y con los diversas tiranteces entre nosotros resueltas se encaminó el trabajo, pudiendo trabajar con una mayor operatividad y con la satisfacción de saber que éramos capaces de estar en desacuerdo sin tener que montar una guerra por ello. Tal vez habría sido mantener esa reunión desde el primer momento en el que empezaron a haber malentendidos ya que podríamos haber sido muchísimo más operativos y haber alcanzado una alta cohesión entre las diferentes personas que hicimos el trabajo.

A modo de resumen de lo que fue trabajar con el grupo en el que fui asignada por la dirección del Máster he de decir que he encontrado personas muy competentes, que han sabido superar momentos de gran tensión y dificultad de una manera brillante y sana para con el resto de miembros, junto con personas que no han sido capaces de anteponer las necesidades del grupo (como podía ser conectarse a las horas establecidas para las reuniones vía internet o no contestar a los correos que nos mandábamos para organizar el trabajo) a las propias y que han dificultado mucho la labor del resto del equipo. También creo que fue un fallo el no haber sido capaces de haber llevado a cabo un ejercicio de sinceridad y haber llamado la atención a las personas que no aportaban ya que, al fin y al cabo era un trabajo en grupo y no supimos manejarnos en ciertos momentos o con ciertas personas como tal.

Ha sido una buena experiencia ya que creo que nos ha servido a todos para ser conscientes de lo que nos vamos a tener que enfrentar cuando entremos a trabajar en una empresa. Ni todos somos iguales, ni todos tenemos la misma forma de trabajar ni las mismas expectativas y visión de las cosas, y cuanto más grande es una organización, más posibilidades tendremos de entrar en contacto con personas con las que no queramos trabajar pero que formará parte de nuestra obligación. El haber podido experimentar esta situación antes de entrar en el mundo laboral ha sido de las mejores enseñanzas que me llevo del Máster de Recursos Humanos.

## **Beneficios y dificultades encontradas en el trabajo con la Fundación Aprocor.**

Una vez relatado cómo fue el desarrollar el proyecto de consultoría con el grupo de personas que formábamos parte del equipo de trabajo, estimo adecuado el hablar de la relación que mantuvimos con la Fundación Aprocor ya que en ocasiones también dificultó la realización de nuestro trabajo.

Antes de nada, me gustaría aclarar que todas las dificultades con las que nos encontramos nunca vinieron dadas ni por la dirección de la Fundación Aprocor ni por el resto de personas que la conforman, sino que son causa del contexto en el que se encuentra la Fundación.

Desde el año 2008 nos encontramos viviendo bajo una situación de crisis económica causada por el exceso de construcción de inmuebles, el alto grado de endeudamiento de las familias y a las deficiencias del sistema en el que nos encontramos (Myro, 2011). Uno de los escenarios a los que nos ha llevado esta situación ha sido a la restricción de los medios económicos en las entidades no lucrativas, tanto públicos como privados (Martínez, 2013)

Como experiencia personal, puedo aportar que, a lo largo de mis estudios de Trabajo Social, pudimos ver como las entidades sin ánimo de lucro cada vez tenían menos recursos pero las necesidades a las que atendían aumentaban. Muchas de ellas han tenido que cesar su actividad por no poder afrontar los gastos que su actividad desprendía, y al ver como el ente público cesaba sus aportaciones económicas.

También son muchas las actividades que han seguido desarrollando su labor con unos medios insuficientes. Para ello han tenido que dejar de contar con mucho personal (psicólogos, educadores, trabajadores sociales, etc.) lo que conlleva a que el trabajo que antes de la crisis lo hacían varias personas ahora se centralice todo en una y trabajo que antes era desarrollado por profesionales ahora pasa a ser labor de voluntarios.

Como pudimos comprobar, este también era el caso de la Fundación Aprocor. Encontramos muchísimas dificultades para que los profesionales de la Entidad pudiesen encontrar un tiempo suficiente para poder realizar entrevistas lo que nos demoró a la

hora de poder realizar tanto la descripción de los puestos como el diccionario de competencias.

A su vez, la Directora de la Entidad que más de una vez nos expresó el altísimo nivel de trabajo que tenía, no tenía el tiempo necesario para poder darnos un feedback en profundidad. En ocasiones no contestaba a las llamadas telefónicas y había que enviar varios correos electrónicos para tener respuesta a las dudas o necesidades que nos surgían a lo largo de nuestro Proyecto.

Un ejemplo claro del desbordamiento que tienen desde la Dirección de la Fundación Aprocor es que en un primer momento se comprometieron a llevar a cabo la Encuesta de Clima que nosotros íbamos a incluir en el proyecto para poder contar con los resultados de la misma y así devolverles un feedback con la información que hubiésemos podido recopilar, pero por falta de tiempo (que no de ganas) no pudieron pasar la encuesta a los profesionales. Hubiese sido mucho más enriquecedor tanto para nuestro trabajo como para la propia Fundación el poder haber realizado un análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción.

Para concluir el presente trabajo, me gustaría decir que el haber estado en contacto con una entidad de las características de Aprocor ha sido un enriquecimiento tanto personal como profesional porque nunca me había parado a pensar en lo necesario de la figura de los Recursos Humanos en las entidades del Tercer Sector ni en la manera que mediante la Gestión por Competencias puede verse beneficiada. Haber podido aportar, aunque sea lo más mínimo, a la Fundación Aprocor es una satisfacción tanto profesional como personal.

También me gustaría mencionar que a lo largo de la realización del proyecto he podido conocer más a fondo a las personas de mi equipo, y que he encontrado entre ellas a verdaderos profesionales con los que ha sido un placer poder trabajar y con los que espero seguir en contacto en el futuro.

## **Bibliografía.**

Blanco Cotano, J.M. (2014). El Modelo de Gestión Por Competencias.

Boyartzis, R. (1982). The Competent manager: a model for effective performance. New York, NY: John Wiley & Sons.

Boyartzis, R. (2008) Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27, 5-12.

Capuano, A.M (2004). Evaluación de desempeño. Desempeño por Competencias. *Invenio*, 13, 139-150.

Delgado Piña, M. I. (2002) Los grupos en las organizaciones: delimitación conceptual y tipologías. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 12, 11-26.

Martínez Sánchez, J.L. (2013). La profesionalización de la dirección en las instituciones no lucrativas españolas: nuevos retos, nuevos perfiles. *Información Comercial Española*, 872, 69-78.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

Delgado Piña, M. I. (2002) Los grupos en las organizaciones: delimitación conceptual y tipologías. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 12, 11-26.

Navajo, P. (2009) *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.

Rodríguez Martín, V. (2003). Los Recursos Sociales. En T. Fernández García y C. Aleman Brancho (coords), *Introducción al Trabajo Social* (pp. 373-393). Madrid: Alianza Editorial.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Myro Sánchez, R. (2011) Crisis económica y modelo productivo. *Información Comercial Española*, 863, 79-96.