

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGIA**

**Trabajo Final de Graduación
Bajo la modalidad de Tesis
Para optar por el grado de Licenciatura en Psicología**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PUESTOS POR PERFILES DE LA
FUNDACIÓN PANIAMOR, A PARTIR DEL MODELO DE COMPETENCIAS
GENÉRICAS**

Proponentes:

Evelyn Durán Porras, Carné: 991397

Andrés Solís Segura, Carné: A06349

Comité Asesor:

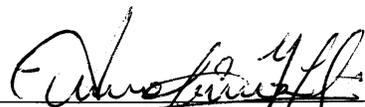
Dr. Daniel Flores Mora, Director

Dra. Ana Ligia Monge Quesada, Lectora

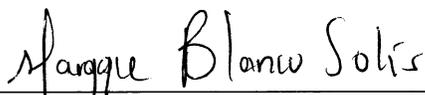
Lic. Rodrigo Pastor Valverde, Lector

Agosto, 2016

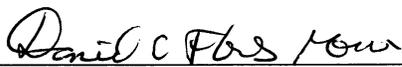
El Trabajo Final de Graduación “Elaboración de un manual de puestos por perfiles de la Fundación PANIAMOR, a partir del modelo de competencias genéricas”, fue defendida públicamente por su autor Milton Andrés Solís Segura y su autora, Evelyn Durán Porras, el día 4 de julio de 2016, a las 6:00 pm, contacto con el Tribunal examinador, conformado por las siguientes personas:



M.Sc. Amaryllis Quiros Ramírez
Presidenta



Licda. Marggie Blanco Solís
Profesora Invitada



Dr. Daniel Flores Mora
Director del Trabajo Final de Graduación



Lic. Rodrigo Pastor Valverde
Miembro del Comité Asesor

DEDICATORIAS

A Emi y Ale, la razón de todo.

Andrés

A mi mamá porque su esfuerzo, sudor y apoyo de siempre fue mi mayor impulso.

A Isa y a Marisa, mis fuentes de inspiración diaria. Gracias por su paciencia, solidaridad
y apoyo.

A Yu, por creer en mí siempre, por acompañarme en todos los momentos importantes,
sé que desde el cielo disfrutaste mi triunfo.

Eve

AGRADECIMIENTOS

A Eve, mi amiga imprescindible.

Andrés

A Andrés por haber colocado la paciencia como la clave del éxito. Fuiste el mejor compañero de tesis que hubiera podido tener. Sencillamente, sin vos no hubiera sido posible. Infinitamente agradecida.

Eve

A Ana Ligia, Rodrigo y Don Daniel, por su guía, tiempo y aportes tan valiosos para llegar hasta acá. A PANIAMOR por abrirnos las puertas de la Fundación y por motivarnos a innovar en el respeto de los derechos de las personas menores de edad, incluidas nuestras hijas.

Andrés y Eve

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	ix
<u>MARCO DE REFERENCIA</u>	4
<u>Antecedentes de la investigación</u>	4
<u>Marco organizacional</u>	10
<u>Marco Conceptual</u>	12
1. <u>Gestión del talento humano.</u>	12
2. <u>Descripción de puestos.</u>	13
3. <u>Modelos de gestión por competencias.</u>	14
4. <u>Premisas básicas del modelo de competencias genéricas.</u>	15
5. <u>Conductas clave</u>	18
6. <u>Diccionario de competencias</u>	19
<u>Planteamiento del Problema de Investigación</u>	21
<u>OBJETIVOS</u>	23
<u>Objetivo General</u>	23
<u>Objetivos Específicos</u>	23
<u>METODOLOGÍA</u>	24
<u>Tipo de Estudio</u>	24
<u>Sujetos de investigación</u>	24
<u>Definición de los procedimientos y las técnicas para el análisis de la información</u>	25
1. <u>Fase I: Pasos a seguir previo a la ejecución de la investigación.</u>	25
2. <u>Fase II: Exploración del perfil de los puestos y definición inicial de las competencias.</u>	26
3. <u>Fase III: Entrevista de incidentes críticos.</u>	27
4. <u>Fase IV: Descripción de los puestos.</u>	28
5. <u>Fase VI: Validación de las competencias y diccionario de competencias de la Organización.</u>	29
6. <u>Fase VII: Identificación de conductas clave.</u>	29
7. <u>Fase VIII: Perfiles de los puestos.</u>	30
8. <u>Fase IX: Conclusiones, recomendaciones y divulgación de los resultados.</u>	30
<u>Criterios para garantizar la calidad de la información.</u>	31
<u>RESULTADOS</u>	32
<u>1. Inicio del proceso investigativo.</u>	32
<u>2. Exploración del perfil de los puestos y definición inicial de las competencias.</u>	33
<i><u>i. Entrevista para la descripción del puesto.</u></i>	34
<i><u>ii. Observación no participante</u></i>	36
<i><u>iii. Entrevista de Incidentes Críticos</u></i>	39

<u>3. Proceso de sistematización y análisis de la información</u>	40
<u>4. Validación y priorización de las competencias</u>	55
<u>5. Definición del Diccionario de competencias de la Fundación PANIAMOR</u>	68
<u>6. Definición de las conductas clave para cada competencia</u>	71
<u>CONCLUSIONES</u>	77
<u>RECOMENDACIONES</u>	80
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	81
<u>APÉNDICES</u>	85
<u>Apéndice A: Consentimiento informado</u>	86
<u>Apéndice B: Ficha de Descripción y análisis de los puestos de trabajo</u>	90
<u>Apéndice C: Aspectos a evaluar en la observación no participante</u>	94
<u>Apéndice D: Entrevista de incidentes críticos</u>	95
<u>Apéndice E: Taller para definir las competencias de la Fundación PANIAMOR</u>	96
<u>Apéndice F. Conteo de competencias según instrumento</u>	97
<u>Apéndice G: Análisis de competencias para cada puesto</u>	118
<u>Apéndice H: Instrumento para definir las competencias clave por puesto</u>	150
<u>Apéndice I. Perfiles de puesto por competencias</u>	161
<u>Apéndice J: Instrumento para elegir las conductas clave para cada competencia</u>	217
<u>Apéndice K: Instrumento para conteo de frecuencia y definición de conductas clave</u>	239
<u>Apéndice L. Diccionario de competencias de la Fundación PANIAMOR</u>	254

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Ediciones realizadas a respuestas recibidas en descriptor del puesto. Ejemplos: Dirección de Planificación, Dirección de Finanzas y Dirección de Evaluación.....	40
Tabla 2	Instrumentos utilizados para registrar la Observación no participante: Jefatura de Finanzas y Especialista en Primera Infancia.....	42
Tabla 3	Definición de competencias, según la descripción de la situación. Ejemplo 1: Asistente Técnica en Primera Infancia.....	48
Tabla 4	Definición de competencias, según la descripción de la situación. Ejemplo 2: Recepción.....	49
Tabla 5	Definición de competencias, según la descripción de la situación. Ejemplo 2: Coordinación del Código de Conducta.....	50
Tabla 6	Análisis de competencias para cada puesto. Ejemplo 1: Asistente Técnica en Juventud.....	53
Tabla 7	Análisis de competencias para cada puesto. Ejemplo 2: Jefatura de Finanzas.....	55
Tabla 8	Análisis de competencias para cada puesto. Ejemplo 3: Incidencia Política.....	57
Tabla 9	Distribución de la revisión de competencias, según Dirección de la Fundación.....	61
Tabla 10	Instrumento utilizado para seleccionar las competencias más importantes para los puestos. Ejemplo 1: Asistente Técnica de la Dirección Ejecutiva.....	62

Tabla 11 Instrumento utilizado para seleccionar las competencias más importantes para los puestos. Ejemplo 2: Asistente Técnica en Primera Infancia.....	63
Tabla 12 Instrumento utilizado para seleccionar las competencias más importantes para los puestos. Ejemplo 3: Coordinación código de conducta.	64
Tabla 13 Perfiles de puesto por competencias. Ejemplo: Encargado de Administración.....	65
Tabla 14 Perfiles de puesto por competencias. Ejemplo: Dirección de Planificación y Gestión de Procesos.....	68
Tabla 15 Perfiles de puesto por competencias. Ejemplo: Miscelánea.....	71
Tabla 16 Ediciones realizadas a las competencias por parte de las Direcciones de la Fundación Paniamor. Ejemplos: Conocimiento del entorno, Facilitar/Participar en reuniones y Visión.....	75
Tabla 17 Ediciones realizadas a las conductas clave por parte de las Direcciones de la Fundación Paniamor. Ejemplos: Orientación al cliente, Atención al cliente y Adaptabilidad.....	77
Tabla 18 Instrumento utilizado para elegir las conductas clave más adecuadas para los puestos. Ejemplo de competencias: Trabajo en Equipo, Sensibilidad Organizacional y Delegación.....	77
Tabla 19 Diccionario de competencias de la Fundación Paniamor. Ejemplos: Adaptabilidad, Trabajo en Equipo y Delegación.....	80

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general elaborar el Manual de Puestos por perfiles de la Fundación Paniamor, a partir del modelo de competencias genéricas.

La Fundación PANIAMOR, es una organización no gubernamental sin fines de lucro, que realiza acciones específicas en el ámbito de la prevención de la violencia, en pro del ejercicio de los derechos de niñas, niños y adolescentes. Dado el tamaño de la organización se decide trabajar con el 100% de la población que laboraba en la Fundación al momento del trabajo de campo, tratando de responder el siguiente problema de investigación ¿Cuáles son los perfiles de los puestos de la Fundación PANIAMOR, a partir de gestión por competencias?

El proceso de investigación se dividió en varias fases; primero, se realizó en contacto inicial con la Fundación PANIAMOR y aprobación de las autoridades de la organización y el consentimiento de las y los participantes. Luego se trabajó con las personas ocupantes del puesto para la exploración del perfil de los puestos y definición inicial de las competencias, utilizando una entrevista semiestructurada a las personas que trabajan en la Fundación, en la cual se exploran las principales actividades del puesto (aspectos organizativos, formación, experiencia, responsabilidad, características del entorno social, contenido del puesto de trabajo). Seguidamente, una observación no participante (¿Trabaja solo/a o en equipo? ¿Se relaciona con el resto de sus compañeros/as para asuntos laborales? ¿Debe atender personas en la oficina? ¿Se relaciona con su

jefatura directa? ¿Tiene tareas específicas en el día a día?, entre otras cosas) y, finalmente, una entrevista de incidentes críticos (tomando en cuenta incidentes favorables e incidentes poco favorables). Seguido a esto se trabajó con las jefaturas de Paniamor para la validación del diccionario de competencias y la identificación de conductas clave.

Para la validación de los resultados del proceso anterior el personal de la Fundación validó el Diccionario de competencias, las cuatro conductas clave más importantes de cada competencia del diccionario para evidenciar el cumplimiento de esas competencias y la validación final del descriptor del puesto. Las competencias utilizadas como referencia para la elaboración del diccionario son las definidas por Ansorena (1996).

Mediante la triangulación de los resultados de estas técnicas se logró identificar las competencias necesarias para el desarrollo de los puestos. Como resultado final se logró realizar el perfil por competencias de diecisiete puestos, un diccionario de 34 competencias y al menos 4 conductas clave que describen cada una de las competencias identificadas y que se podrán utilizar no solo para los perfiles sino también para otros procesos de gestión del talento como reclutamiento, capacitación y planes de desarrollo.

INTRODUCCIÓN

La Psicología del Trabajo ha cambiado con el paso de los años. Su ámbito de acción ha evolucionado y se ha ampliado, tal y como lo reflejan Alcover de la Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004). Según estos autores, la Psicología del trabajo

se ocupa del estudio de las conductas y las experiencias de las personas desde una perspectiva individual, interpersonal-grupal y organizacional-social en contextos relacionados con el trabajo. Su objetivo inmediato consiste en describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que tienen lugar en estos contextos, así como prevenir o solucionar los posibles problemas que surjan, mientras que su objetivo último consiste en mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, la productividad y la eficacia laboral. (p. 22).

Hoy en día, el trabajo y los puestos en las organizaciones a lo largo del mundo están cambiando aceleradamente. La globalización y el desarrollo tecnológico son los principales facilitadores de estos cambios. Estas variaciones requieren un mejor entendimiento de las funciones y conocimientos requeridos para los puestos, por parte de los empleados. (Mathis y Jackson, 2008).

Así, para la definición de los perfiles de puestos se ha pasado de modelos tradicionales centrados en la descripción de tareas, requisitos y conocimientos de los puestos, a técnicas más especializadas que se centran en las características deseables en las personas a contratar.

La gestión por competencias “permite alinear a las personas que integran la organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos” (Alles, 2012, p. 51). La gestión por competencias identifica las tareas, deberes, conocimientos, y habilidades relacionadas con el puesto, considerando la forma en que los conocimientos y habilidades serán usados en el puesto. (Mathis y Jackson, 2008).

Ante la importancia de aportar significativamente en esta área, se realizó este Trabajo Final de Graduación, con el objetivo de identificar los perfiles de los puestos de una organización de protección a la niñez, así como las competencias que requieren las personas que ahí trabajan para desempeñarse exitosamente en sus puestos. Para ello se tomó como referencia al personal que labora en la Fundación PANIAMOR para crear los perfiles de sus puestos, a partir del Modelo de Gestión por competencias. La Fundación PANIAMOR, es una organización no gubernamental sin fines de lucro, que realiza acciones específicas en el ámbito de la prevención de la violencia, en pro del ejercicio de los derechos de niñas, niños y adolescentes.

Para lograr el objetivo propuesto, se propuso realizar una entrevista semiestructurada a las personas que trabajan en la Fundación, en la cual se exploran las principales actividades del puesto (aspectos organizativos, formación, experiencia, responsabilidad, características del entorno social, contenido del puesto de trabajo). Seguidamente, una observación no participante (¿Trabaja solo/a o en equipo? ¿Se relaciona con el resto de sus compañeros/as para asuntos laborales? ¿Debe atender

personas en la oficina? ¿Se relaciona con su jefatura directa? ¿Tiene tareas específicas en el día a día?, entre otras cosas) y, finalmente, una entrevista de incidentes críticos (tomando en cuenta incidentes favorables e incidentes poco favorables), y es mediante la triangulación de los resultados de estas técnicas que logramos identificar las competencias necesarias para el desarrollo del puesto. Para la validación de los resultados del proceso anterior el personal de la Fundación validó el Diccionario de competencias, las cuatro conductas clave más importantes de cada competencia del diccionario para evidenciar el cumplimiento de esas competencias y la validación final del descriptor del puesto. Las competencias utilizadas como referencia para la elaboración del diccionario son las definidas por Ansorena (1996).

En el presente documento se describe el proceso que se siguió para alcanzar el objetivo propuesto. Inicia con una descripción de investigaciones a nivel nacional e internacional, las cuales han abordado perfiles por competencias en diferentes organizaciones y se mencionan sus vacíos y fortalezas. Seguidamente se presenta el marco institucional y el marco de referencia, que incluye una descripción detallada del concepto de competencia y otros aspectos relacionados con el modelo de competencias utilizado. Posteriormente se describe la metodología a seguir y, finalmente, se presentan los resultados del proceso, incluyendo los perfiles de los puestos, la descripción de las competencias elegidas para cada puesto y el diccionario de competencias de la organización. Asimismo, como los principales instrumentos que fueron utilizados en esta investigación para la recolección de la información y el análisis de resultados.

MARCO DE REFERENCIA

Antecedentes de la investigación

Alles (2008, 2010a, 2010b, 2012) y Spencer y Spencer (1993) han propuesto la gestión por competencias, como el método a utilizar por las empresas para la gestión de sus colaboradores/as. A partir de esto han surgido numerosos estudios, metodologías y autores que han permeado el quehacer del área de gestión de las personas en las organizaciones, lo cual ha derivado en diversas investigaciones que se describen a continuación.

En el año 2004, Lizano y Zúñiga realizan una investigación exploratoria y descriptiva, para optar por el grado de Licenciatura en Psicología de la Universidad de Costa Rica, con el objetivo de diseñar una metodología para elaborar los perfiles de competencias de tres puestos de trabajo de una Institución Pública (Instituto Nacional de Seguros- INS). Trabajaron con las personas ocupantes de los puestos y con los encargados directos de cada uno de los puestos, a quienes se aplicó un cuestionario de clasificación de puestos y un formulario de verificación. Para la definición de las competencias realizaron entrevistas a las jefaturas y personas expertas en materia de competencias. Además, realizaron talleres de trabajo con funcionarios expertos en el desempeño de los puestos. Un aspecto destacable es la definición de cada uno de los niveles de las competencias lo que permite identificar si la competencia está presente o no, sin embargo y a pesar de que se da una definición detallada de cada uno de las conductas relacionados

a los puestos, no se explicita la relación entre estas conductas y los niveles de las competencias.

Otra de las investigaciones es la de Luna y Rodríguez (2007) quienes, para optar por el Grado de Licenciatura en Psicología de la Universidad de Costa Rica, definen los perfiles laborales por competencias del puesto de Bomberos. Para esto utilizaron un cuestionario semiestructurado, entrevistas de incidentes críticos y criterio de expertos. En los resultados finales muestran en detalle los perfiles de los puestos, con las competencias asignadas y sus grados. No obstante, no establecen las conductas que demuestran cada uno de los cinco niveles definidos en el perfil, lo cual dificultará el uso del perfil en el futuro para relacionarlo con desarrollo, reclutamiento y evaluaciones de desempeño.

En el año 2010, Rojas, para obtener el grado de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Costa Rica, elabora el perfil del (a) Inspector (a) de seguridad social en una institución pública costarricense. Para esta tarea, Rojas inicia realizando talleres con jefes de las subáreas vinculadas con los puestos, con el fin de escoger las competencias generales del puesto. Para ello utiliza el Diccionario de competencias de Díaz (2002, citado por Rojas, 2010). Asimismo, utilizó un cuestionario para indagar información sobre el puesto, el cual fue completado por los inspectores y una observación no participante de sus labores cotidianas. Finalmente, para la definición de las competencias realizó una entrevista de incidentes críticos.

La diferencia de métodos utilizados brindó mayor confiabilidad a la investigación, teniendo como resultado 100 competencias, de las cuales finalmente se seleccionan 8

mencionadas por encima de 85% de frecuencia acumulada y establece 5 niveles (o grados) para cada competencia. Sin embargo, no establece las conductas que demuestran cada uno de los cinco niveles definidos en el perfil, lo que dificulta el uso del perfil para relacionarlo con desarrollo del personal, reclutamiento, evaluaciones de desempeño, entre otros.

En el 2014, Quesada, para optar por la Licenciatura en Psicología de la Universidad de Costa Rica, realiza su Trabajo Final de Graduación con el objetivo de definir el perfil del puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de bebidas y alimentos. Para alcanzar este objetivo trabajó con las jefaturas y gerencias de la organización para definir el Diccionario de competencias. Posteriormente, con los ocupantes del puesto, utilizó tres instrumentos: el cuestionario de descripción y análisis del puesto, la entrevista de incidentes críticos y la observación participante. Finalmente, hizo una validación con jefaturas y ocupantes estrella, hasta llegar al perfil de puesto por competencias, asignando niveles según lo encontrado en la observación participante.

La gestión por competencias ha sido abordada también en investigaciones fuera de las fronteras de Costa Rica. Maraouch, (2013) realizó su tesis para optar por el grado de doctor de filosofía de la Universidad Lynn de Estados Unidos de América. Realizó un estudio en competencias gerenciales y estilos de liderazgo en la industria del alojamiento, examinando la relación entre el perfil demográfico, el perfil profesional, el perfil organizacional, las competencias gerenciales y estilos de liderazgo practicados por los gerentes de esta industria.

La investigadora del presente estudio diseñó una entrevista para los gerentes generales para recolectar los datos. Se definieron 10 competencias gerenciales predefinidas adaptadas del modelo de Sandwith (1993) y Koenigsfeld (2007) utilizando regresión múltiple y análisis de factores con el SPSS para probar la relación. Los resultados marcaron la relación entre varios factores como nacionalidad y edad, los estudios de gerencia de hotelería, el tamaño del hotel, la calificación del gobierno, la cadena hotelera y cuatro competencias gerenciales (de diez): liderazgo, influencia en el gobierno, servicio de cara al cliente y alimentos y bebidas. Destaca el uso de diversas metodologías cuantitativas y técnicas estadísticas para la relación de las competencias predefinidas con un perfil de puesto exitoso en una industria específica.

Para optar por el Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela, Marcano (2005), realizó su tesis en el Diseño de un Perfil de Competencias para los Profesores de Postgrado de la Universidad Metropolitana. Para esto, utilizó tres recursos metodológicos, a saber, la entrevista de incidentes críticos (modelo genérico) a profesores de postgrado calificados como “excelente” o “promedio” por las y los estudiantes de los cursos, grupos focales con estudiantes del Programa de Postgrado y panel de expertos con profesores que ejercían la máxima autoridad en el Decanato del Postgrado.

Los resultados indican que de las técnicas utilizadas con cada grupo, surgieron un total de 44 competencias, sometidas a revisión del panel de expertos con la tarea de reducirlas a 10. Finalmente se obtuvieron 15 competencias, 5 generales y 10 específicas y “se decidió enfocar su conceptualización hacia los comportamientos asociados a cada

una de ellas, dando un paso adelante por encima de la sencilla definición conceptual que se encuentra en los libros” (Marcano, 2005, pp. 187-188). No obstante, no se proponen grados para medir las competencias, más bien se sugiere como una recomendación, dejando de lado los niveles en su proceso investigativo.

Uno de los principales hallazgos al realizar esta revisión es que las investigaciones encontradas se han trabajado tanto desde el ámbito cualitativo como del cuantitativo. Además, se usa un enfoque cognitivo conductual como marco de referencia, debido a la capacidad metodológica-teórica de describir, predecir, y comprender el comportamiento de este enfoque. Destaca el uso de diversas metodologías y técnicas para la definición de las competencias y el diseño de los perfiles, lo que aporta significativamente a la presente investigación.

Una característica común en la mayoría de investigaciones realizadas es la ausencia de una definición de los grados de las competencias. Este componente pertenece al modelo genérico caracterizado por la

denominación de conductas clave o conductas críticas y a dicho conjunto se le asigna un nombre y se redacta una definición genérica sobre la competencia así identificada. Cabe aclarar que en este modelo las conductas clave se definen por presencia o ausencia, es decir, el comportamiento competente es uno solo y no admite escalas o niveles, por lo que el modelo resulta efectivo para capacitar y llevar a las personas a un nivel de eficiencia estandarizado en su puesto o rol actual pero no sirve para desarrollar el potencial de las personas. (Saracho, 2005, p.38)

Marco organizacional

La Fundación PANIAMOR es una organización de la sociedad civil costarricense, sin fines de lucro, sin filiación político-partidista, de carácter técnico y naturaleza preventiva, creada en 1987 y declarada de interés público para los fines del Estado Costarricense en 1989 (Fundación Paniamor, 2013).

De acuerdo con el Informe Final del proceso de Planificación Estratégica de la Fundación PANIAMOR, basado en el Balance Scorecard (Fundes, 2012) para el período 2013-2017, la Misión de PANIAMOR es "catalizar cambios perdurables en la calidad de vida y en el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad en Costa Rica" (Fundes, 2012, p.9). Asimismo, el informe resume los valores de la Fundación, a saber: compromiso, excelencia, respeto, responsabilidad, autonomía, congruencia, innovación y flexibilidad.

En el marco de esta Planificación, se identificaron cuatro objetivos estratégicos de la Fundación, dirigidos a generar el cambio social:

- Consolidar capacidades institucionales, sociales y personales para la prevención de la violencia contra, entre y desde niños, niñas y adolescentes (NNA).
- Incidir en actores claves de lo político, económico y social, para la generación de condiciones de avance sostenible en el cumplimiento de los derechos de NNA.
- Fortalecer competencias en grupos estratégicos para el ejercicio de sus derechos y responsabilidades, el mejoramiento de su calidad de vida y su aporte al desarrollo.

- Aportar a la construcción de conocimiento social en materia de cumplimiento de derechos de NNA con enfoque de desarrollo humano y perspectiva de género.

De igual forma, se identificaron necesidades operativas en el proceso de planificación, siendo uno de los objetivos la generación de un clima organizacional que sustente la estrategia de la Fundación. Uno de los indicadores para el cumplimiento de este objetivo es: “Estructura y perfiles de puestos con claridad sobre objetivos, competencias, funciones y criterios de evaluación elaborados” (Fundes, 2012, p. 3).

La Fundación PANIAMOR está liderada por la Dirección Ejecutiva, con 6 unidades de ejecución claramente identificadas. La Fundación cuenta con un personal de planta de aproximadamente 10 personas, así como personal adicional para la implementación de los proyectos e iniciativas que se presentan, con lo que alcanza un total de 19 personas. La estructura organizacional de la Fundación, se representa en el siguiente diagrama:

Diagrama 1. Estructura organizacional de la Fundación PANIAMOR



Fuente: Fundación PANIAMOR, 2013

Marco Conceptual

Para Peiró (1986, citado por Peiró y Prieto, 1996a), el trabajo es

el conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social. (p. 19).

A partir de esta definición, el autor da al trabajo un concepto desde una perspectiva psicosocial que toma en cuenta

1. El valor que surge de la interacción social de los individuos en el trabajo.
2. La interpretación cultural.
3. La construcción social de símbolos que dan origen a las creencias y valores compartidos.

Esta construcción social otorga un valor y un significado a los bienes, productos y servicios que surgen del trabajo, los cuales no tienen un significado por sí mismos (Peiró y Prieto, 1996b; Alcover de la Hera et al. 2004).

Gestión del talento humano.

La gestión de talento humano es un área interdisciplinaria que comprende conceptos de psicología organizacional e industrial, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, entre otros. Los asuntos que se atienden son muy variados, tanto a nivel individual, como grupal, departamental y organizacional, tiene efecto en la manera de atraer, seleccionar y retener personas (Chiavenato, 2007).

Según Mathis y Jackson (2008), se pueden ubicar cinco actividades principales para la gestión del talento humano: gestión estratégica, igualdad de oportunidades para colaboradores, contratación de personal, gestión del talento, compensación y beneficios, salud y seguridad y relaciones laborales. Dentro de la contratación de personal destaca la descripción de puestos.

Descripción de puestos.

Chiavenato (2007), define el descriptor del puesto como:

Enumerar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades, o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (pp. 226-227).

De acuerdo con Ansorena (1996) la descripción del puesto de trabajo es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados) mediante la consecución de un serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías -generalmente preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma (p. 49).

Mathis y Jackson (2008) hacen una importante diferenciación entre el perfil de puesto y la descripción del puesto, ya que indican que en el descriptor del puesto se puntualizan las actividades a ser realizadas, pero en el perfil del puesto “se listan los conocimientos, destrezas y habilidades (CDH) y necesidades individuales para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto. Conocimientos, destrezas y habilidades incluye, educación, experiencia, requerimientos para el puesto, habilidades personales y requerimientos físicos y mentales.”(p. 186. Traducción propia)

Modelos de gestión por competencias.

Para Spencer y Spencer (1993) trabajar mediante un modelo por competencias tiene múltiples ventajas, ya que permite a las organizaciones y a los individuos mejorar su nivel actual de desempeño ya que

La gestión por competencias es más justa, libre y efectiva. Las competencias proveen un lenguaje común y un método que puede integrar todas las funciones y servicios de recursos humanos –selección, evaluación de desempeño, planes de carrera y sucesión, entrenamiento y desarrollo, compensación –para ayudar a las personas, organizaciones e incluso a la sociedad (p. 347. Traducción propia).

Martens (1996) agrupó los modelos en tres categorías “Los diferentes enfoques se pueden clasificar en tres “escuelas”: la conductivista, la funcionalista y la constructivista. Todas ellas presentan sus respectivos pros y contras.”(p. 110)

Existen diferentes modelos de competencias que han sido desarrollados por diversos autores/as (Alles, 2012; Mertens 1996; Spencer & Spencer, 1993; Saracho, 2005). Existen grandes diferencias entre los modelos que estos autores plantean. Para efectos de esta investigación, el modelo teórico que se desarrolla, se basa en las propuestas de Saracho (2005), particularmente el modelo de competencias genéricas.

Premisas básicas del modelo de competencias genéricas.

De acuerdo con Saracho (2005), los tres modelos de competencias (genéricas, funcionales y distintivas) plantean premisas distintas:

1. El modelo de competencias genéricas “se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse ‘correctamente’ en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado

que son las mismas que permiten a otras personas desempeñarse ‘correctamente’ en un puesto similar en otra organización.” (pp. 33-34)

2. El modelo de competencias funcionales “se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado...” (p.34)

3. El modelo de competencias distintivas se basa en que “las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse ‘exitosamente’ en una organización determinada” (p.33)

Siguiendo la línea teórica del autor, el modelo de competencias genéricas hace énfasis en las **conductas**, en comparación con el modelo distintivo que hace hincapié en las **personas**, o el modelo funcional que hace hincapié en el **desempeño** (Saracho, 2005).

Como se mencionó, para efectos de esta investigación, se toma en cuenta el modelo de competencias genéricas, ya que “El beneficio del modelo de competencias genéricas, es fácilmente aprehensible: el gran costo y necesidad de profesionales especializados para la identificación y diseño de las competencias es bajísimo [...]. Con sólo tres sesiones de trabajo las competencias están disponibles para aplicarlas a cualquiera de los subsistemas de recursos humanos (Saracho, 2005, p. 209), lo que resulta de gran importancia para una organización como la Fundación Paniamor, que opera sin fines de lucro y que no cuenta con una unidad de trabajo dedicada a la gestión del talento humano.

El modelo de competencias genéricas “asume que las competencias son algo que le permite a las personas comportarse de manera efectiva en un determinado puesto o rol, y que los puestos o roles, por definición, son similares o idénticos en las diversas empresas de una misma industria en un mercado determinado.” (Saracho, 2005, p.37). Partiendo de esto, a la hora de la construcción de competencias desde este modelo:

1. Se escoge un catálogo, taxonomía o diccionario de competencias previamente identificado como mejor práctica.
2. Se reúne a un grupo de personas conocedoras de los puestos o roles de la organización, y guiados por los investigadores asignan las competencias a cada puesto.
3. Dichas competencias se adaptan en términos del lenguaje y se agrupan en perfiles de competencias en puesto o rol.
4. Luego, a partir de esa taxonomía, ya todo está listo para que la organización pueda construir herramientas de selección de personal, evaluación 360, *assessment center*, así como programas de capacitación previamente definidos para cada competencia o grupo de competencias.

En el modelo de competencias genéricas las variables habituales son: nombre de la competencia, definición, conductas clave (sin graduación de nivel) y conocimientos y habilidades. Se toman en cuenta principalmente habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo, es decir, el modelo de competencias genéricas se centra en el “poder hacer” (habilidades de liderazgo, destrezas y habilidades interpersonales) más que en el

“saber” (conocimientos técnicos y de aplicación) o el “querer” (actitudes, motivación, rasgos de personalidad) (Saracho, 2005).

Conductas clave

Como se ha mencionado, en el modelo de competencias genéricas, se utiliza el concepto de conductas clave, ya que para Saracho (2005) las competencias son identificables a través de ciertas características para desempeñarse en el puesto de trabajo; estas características se expresan generalmente como una “capacidad para”, que se hace observable a través de comportamientos. Este concepto de conductas clave es el utilizado para efectos de esta investigación.

El mismo autor sostiene que,

... una competencia es una conducta o combinación de conductas que, si se realizan de una manera determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol llegar a unos resultados estándar que la organización requiera de dicho rol. Por lo tanto, lo que importa a este modelo es hallar las conductas efectivas para un rol determinado, para luego generalizarlas y crear perfiles o patrones basados en comportamientos esperables para todo aquel que ocupe el rol. Halladas las conductas no importa quien las realice pues llegará a los mismos resultados, por lo que cualquier ocupante de un rol deberá cambiar sus comportamientos para resultar efectivo en dicho rol (p.34).

Es decir, dentro de este modelo “las conductas clave se definen por presencia o ausencia, el comportamiento competente es uno solo y no admite escalas o niveles” (Saracho, 2005, p. 38).

Diccionario de competencias

En el modelo de competencias genéricas se utilizan “diccionarios, taxonomías o catálogos universales que las consultoras ponen a disposición de sus clientes a modo de menú” (Saracho, 2005, p. 190).

El diccionario de competencias según Saracho (2005) “...hace hincapié en los comportamientos y por lo tanto en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo” (p. 41) Según el mismo autor, el diccionario de competencias utilizando el modelo genérico, se define a través del análisis de incidentes críticos. Los incidentes críticos son definidos por el autor como “una actividad laboral suficientemente completa como para permitir que un observador haga inferencias acerca de la habilidad de un trabajador” (p. 195).

En este modelo, a través de una entrevista o un cuestionario se les pide a los ocupantes del puesto escribir tantos incidentes críticos como puedan recordar;

dichos incidentes críticos, han de ser refinados y re-escritos por los expertos que los organizarán en un grupo de dimensiones. Finalmente, se escribe un informe en el cual se incluyen los incidentes críticos, y otros datos de los expertos que proporcionan esta información... Los consultores que ofrecen competencias

genéricas, mantienen en secreto las fuentes de información de los incidentes críticos con los que construyen las competencias. (p. 195-196).

Una vez finalizada esta etapa, las competencias son adaptadas a los cargos, según los requerimientos de la organización “a través de sesiones de debate en las que participan “actores clave” de la organización y los expertos en competencias de las consultoras” (Saracho, 2005, p. 203).

Desde este modelo, el proceso de análisis de la información consiste en tomar el diccionario de competencia y escoger las competencias necesarias para cada cargo. El resultado de este análisis es una lista preliminar de competencias para cada cargo. En una segunda etapa, “se debate sobre la pertinencia de las competencias incluidas, su definición, y conductas asociadas. Los consultores toman nota de dichas observaciones y realizan las correcciones de lenguaje, y agregados o eliminación de conductas” (Ibíd., p. 208). El resultado es cada cargo con una lista de entre 5 y 10 competencias.

Planteamiento del Problema de Investigación

La gestión del talento humano a partir de modelos de competencias es una práctica de empresas privadas y públicas a nivel mundial que se “ha instalado como la manera más efectiva de unificar las prácticas de recursos humanos, con las prácticas del negocio” (Saracho, 2005, p. 19).

En este ámbito, existen varias organizaciones de protección a la niñez que no cuentan con recursos para elaborar los perfiles de puestos, y que representan empresas pequeñas sin profesionales en Psicología Laboral. Contar con un Manual de perfiles de puestos se traduce en un importante aporte a la niñez, a partir de la mejora en la selección de profesionales que coordinen y ejecuten los proyectos. Esta mejor selección se desencadena por la clarificación de las competencias del personal.

Una de las organizaciones no gubernamentales que tienen este vacío en su estructura, es la Fundación PANIAMOR. Esta organización enfoca sus acciones en la búsqueda del ejercicio de los derechos de las personas menores de edad en Costa Rica. (Fundación PANIAMOR, 2013). Durante el año 2012, la Fundación realizó un proceso de planificación estratégica para el período 2013-2017, y se identificó como uno de los objetivos operativos de la organización, la generación de un clima organizacional que sustente la estrategia de la Fundación.

Uno de los indicadores para el cumplimiento de este objetivo es: “Estructura y perfiles de puestos con claridad sobre objetivos, competencias, funciones y criterios de

evaluación elaborados” (Fundes, 2012, p. 3). Por lo tanto, se propone esta investigación, para dotar a la Fundación de un Manual de Puestos por perfiles, a partir del Modelo de Gestión por competencias.

A partir de lo anterior surge el siguiente problema de investigación:

1. ¿Cuáles son los perfiles de los puestos de la Fundación PANIAMOR, a partir de gestión por competencias?

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar el Manual de Puestos por perfiles de una Organización no gubernamental, a partir del modelo de gestión por competencias.

Objetivos Específicos

1. Describir las tareas y responsabilidades, así como los requerimientos específicos de los puestos de una organización no gubernamental.
2. Definir el diccionario de competencias genéricas de una organización no gubernamental.
3. Identificar y describir las conductas clave que corresponden a las competencias genéricas de una organización no gubernamental.

METODOLOGÍA

Tipo de Estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80). Para la presente investigación se describen las funciones, responsabilidades y requerimientos de los puestos de la Fundación PANIAMOR y las competencias genéricas necesarias para desempeñarse en dichos puestos. Las técnicas metodológicas utilizadas en el proceso de investigación, son de carácter cualitativo y responden a criterios metodológicos estandarizados y validados que permiten una mayor rigurosidad en el proceso de investigación.

Sujetos de investigación

Las personas que trabajan en la Fundación PANIAMOR, fueron los/as sujetos/as de investigación. Al momento de formular el Anteproyecto de Graduación la Fundación contaba con una distribución de 19 puestos, no obstante, al momento del trabajo de campo, había finalizado un proyecto, por lo que el número de puestos disminuyó a 17, incluyendo la Dirección Ejecutiva, Direcciones de las Unidades de trabajo y personal contratado para la ejecución de los proyectos. Las/os sujetas/os de investigación fueron seleccionadas/os de manera intencionada, dado que para cumplir con los objetivos de esta investigación y construir el perfil de los puestos, era necesario entrevistar a las personas que ya ocupaban esos puestos y a partir de eso identificar sus tareas, responsabilidades y

funciones. La labor anterior se realizó de la mano de la Direcciones de la Fundación, ya que según Ansorena (1996), “El directivo o responsable de línea del correspondiente puesto descrito, deberá supervisar las descripciones, haciéndose responsable de la conformidad con su correspondiente orientación y con las decisiones que contienen. Finalmente, el “jefe del jefe” autorizará con su firma la totalidad del proceso.” (p. 50).

Las personas que participaron en el proceso lo hicieron de manera voluntaria y firmaron un consentimiento informado (Apéndice A), para brindar información acerca del proceso y contar con el aval de las personas previo al inicio de la estrategia metodológica.

Definición de los procedimientos y las técnicas para el análisis de la información

El proceso de investigación se dividió en ocho fases que dependen unas de las otras y fueron completadas en su totalidad para cumplir con los objetivos de la investigación.

1. Fase I: Pasos a seguir previo a la ejecución de la investigación.

Como fase inicial, se realizaron los procesos necesarios para que la investigación se ejecutara de la manera adecuada. Los pasos seguidos en esta fase previa fueron los siguientes:

1. Contacto inicial con la Fundación PANIAMOR y aprobación de las autoridades de la organización, para realizar ahí la investigación.

2. Revisión bibliográfica. Se realizó una investigación, tanto de los antecedentes de la investigación, como de la teoría principal que aborda la elaboración de perfiles de puestos a partir de un modelo de gestión por competencias. Asimismo, se revisó la información correspondiente a PANIAMOR.

3. Aproximación a la Fundación. Una vez definida la teoría y metodología de la investigación, se coordinó con la Fundación y se establecieron las fechas y espacios disponibles para realizar la investigación.

Fase II: Exploración del perfil de los puestos y definición inicial de las competencias.

Esta segunda fase, estuvo dirigida al conocimiento y exploración de las funciones, tareas y responsabilidades que desarrollan las personas que laboran en la Fundación PANIAMOR. Para recolectar la información en esta fase se utilizaron dos técnicas:

1. Entrevista estructurada. Se procede a la aplicación de una entrevista estructurada (Apéndice B), a todas las personas que trabajan en la Fundación, según lo mencionado en la descripción de las/os sujetos/as de investigación. El instrumento

utilizado para esta entrevista es la “Ficha de descripción del puesto de trabajo”, propuesta por Ansorena (1996), que explora las características del puesto, responsabilidades, perfil del/a profesional, dedicación, así como otras características explicativas del puesto. Esta descripción del puesto, fue traducida posteriormente al perfil, una vez que se completaron las otras fases de la investigación.

2. Observación no participante. Según Hernández et al (2010), la Observación cualitativa “No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (p. 411). Esta observación se realizó en dos contextos, uno en las instalaciones de la Fundación en un día de trabajo acordado y otro, acompañando a las personas a una gira de trabajo (en los casos que lo demandara el puesto), la cual fue definida previamente. Las sesiones de observación fueron registradas por escrito, en un reporte de observación (ver instrumento en Apéndice C).

Fase III: Entrevista de incidentes críticos.

Se utilizó también la técnica denominada Entrevista de Incidentes Críticos, en la que se realizan preguntas acerca de 3 experiencias favorables y 3 desfavorables vividas en su trabajo. Se basa en la premisa de que el mejor predictor del comportamiento futuro de una persona es su comportamiento pasado, por lo que proporciona información para la identificación de competencias (Rojas, 2010). En el Apéndice D se presenta el instrumento utilizado para la entrevista de incidentes críticos.

Fase IV: Descripción de los puestos.

Una vez completadas las fases anteriores, se sistematizaron las respuestas obtenidas en las descripciones de los puestos. Se retomaron los resultados de la observación no participante realizada, de modo que se identificaron tareas que no fueron mencionadas o bien, se comprobó que las tareas mencionadas en la entrevista fueran suficientes. El descriptor del puesto, se revisó y analizó con la persona responsable de dicho puesto (jefatura), para validar la información y mejorar el contenido. La complementariedad de las técnicas permitió establecer con certeza y objetividad el perfil de los puestos, dando mayor validez y rigurosidad metodológica.

Fase V: Definición de las competencias.

Para la definición del perfil de los puestos, cada descriptor del puesto debe ser acompañado de un listado de competencias “que debe poseer el empleado que desempeña el puesto y en cuya ausencia la “situación crítica” no puede realizarse completa o adecuadamente, y en consecuencia el “área de resultados” correspondiente no se alcanza.” (Ansorena, 1996, p. 77)

Para definir las competencias, se utilizó la entrevista de incidentes críticos. Además, en el proceso de análisis de la información se determinó que el descriptor del puesto y la observación no participante también brindaban información sustantiva para la identificación de competencias necesarias para el puesto.

La información recopilada en estas herramientas, permitió hacer un listado de “situaciones” mencionadas por las y los ocupantes de los puestos. Estas “situaciones” se sistematizaron a partir de la información encontrada en los instrumentos y fueron analizadas en base al diccionario de competencias de Ansorena (1996), dando como resultado un listado de competencias con la frecuencia con la que fueron mencionadas. Según Ansorena (1996), se hace un recuento “de la frecuencia de aparición de cada una de las ‘competencias conductuales’ de modo que sea posible, finalmente, llegar a la conclusión de cuáles son las 12 o 14 más importantes para el puesto de trabajo en cuestión.” (p. 77).

Fase VI: Validación de las competencias y diccionario de competencias de la Organización.

Para validar las competencias, se propuso la realización de una sesión de trabajo taller con las máximas autoridades de la Fundación (Apéndice E), con el objetivo de identificar las competencias más importantes para el efectivo desempeño de los puestos, y construir el diccionario de competencias. No obstante, esta técnica tuvo que ser modificada ante las dificultades encontradas para la convocatoria de las Direcciones de la Fundación. En la sección de Resultados, se describe la alternativa metodológica utilizada para la validación de los puestos, las competencias y el diccionario de competencias de las Organización.

Fase VII: Identificación de conductas clave.

Una vez definidas las competencias se aplicó un instrumento para identificar las cuatro conductas claves más importantes para cada competencia. (Apéndice H). Estas conductas se definen según el diccionario de Ansorena (1996). Esta información se presentó a las directoras de Paniamor para su revisión, validación y aprobación.

Fase VIII: Perfiles de los puestos.

Una vez que las competencias y las cuatro conductas clave fueron identificadas y validadas por las autoridades, fue posible incluirlos en el descriptor del puesto, de modo que se diseñara finalmente el “Perfil del puesto”, que según Mathis y Jackson (2008) es el documento en el que “se listan los conocimientos y destrezas y habilidades y necesidades individuales para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto.” (p. 186. Traducción propia)

Fase IX: Conclusiones, recomendaciones y divulgación de los resultados.

Posteriormente se procedió a realizar las conclusiones y las recomendaciones de la investigación, de acuerdo al problema planteado y, con la participación de las personas involucradas en el proceso, se realizó una sesión de trabajo para presentar los resultados a PANIAMOR y entregar los documentos físicos y digitales.

Criterios para garantizar la calidad de la información.

Durante todo el proceso de investigación se realizaron acciones específicas para garantizar la calidad del estudio.

1. En la fase VI, de validación de las competencias, se hicieron consultas constantes y revisiones de los documentos, por parte de las Direcciones de la Organización, que garantiza que las competencias se aprueben por las personas líderes de la organización.

2. La información es confiable y válida en el tanto haya seguridad de que se entiende e interpreta de la manera adecuada. En la presente investigación, se aumentó la confiabilidad y validez, al utilizar metodologías diferentes para la búsqueda de la información, entrevistas, observación no participante. Lo anterior permitió triangular la información y darle mayor validez al estudio.

3. Se utilizaron herramientas tecnológicas (como Excel) para contabilizar las competencias, organizar la información y no perder ningún detalle de los instrumentos. Esto permitió que la información estuviera organizada y que fuera posible analizar cada puesto desde un mismo documento. La matriz utilizada para estos efectos, se presenta en el Apéndice F.

RESULTADOS

La elaboración de los perfiles de puestos de una organización va más allá de la descripción de las actividades que dicho puesto requiere, ya que profundiza en “los conocimientos, destrezas y habilidades (CDH) y necesidades individuales para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto. Conocimientos, destrezas y habilidades incluye, educación, experiencia, requerimientos para el puesto, habilidades personales y requerimientos físicos y mentales.”(Mathis y Jackson, 2008, p. 186. Traducción propia)

Para la realización del Manual de Puestos por Perfiles de la Fundación PANIAMOR, se siguió un proceso metodológico riguroso que permitió realizar la descripción de los puestos de la Organización, con sus respectivas competencias y conductas clave. Asimismo, con el análisis realizado se logró completar el diccionario de Competencias de la Organización.

A continuación se describe el proceso realizado, para el logro de los objetivos, a partir de lo propuesto en la estrategia metodológica.

1. Inicio del proceso investigativo.

Para iniciar la implementación del Trabajo Final de Graduación, se estableció contacto con la Dirección Ejecutiva de la Organización para solicitar su aprobación sobre el desarrollo del proceso. Se procedió a la revisión bibliográfica que incluyó el estudio de investigaciones similares, así como el análisis de diversas teorías sobre el tema, hasta

definir la teoría que más se ajustaba a los intereses de la investigación. Finalmente, la Organización definió una persona contacto para acompañar el proceso investigativo y coordinar la ejecución de la metodología propuesta a lo interno de la Fundación.

2. Exploración del perfil de los puestos y definición inicial de las competencias.

Se coordinó con la persona contacto de la Fundación para conocer los puestos que debían ser descritos y se prepararon los instrumentos a completar con cada uno de ellos. Al momento de diseñar el Anteproyecto de Graduación, la Fundación PANIAMOR contaba con 19 puestos para ser completados, no obstante, al inicio del trabajo de campo, finalizó uno de los Proyectos de la Fundación, de modo que el número de puestos analizados fueron 17. Los puestos son los siguientes:

- | | |
|--|---|
| 1. Asistente Técnica de la Dirección Ejecutiva | 6. Dirección de Planificación y Gestión de Procesos |
| 2. Asistente Técnica Primera Infancia | 7. Dirección Ejecutiva |
| 3. Coordinadora Estrategia Código de Conducta | 8. Diseñador Publicitario y Promotor |
| 4. Dirección de Evaluación y Gestión de Conocimiento | 9. Encargada de Incidencia Política |
| 5. Dirección de Investigación y Desarrollo | 10. Encargada de Juventud |
| | 11. Encargado de Administración |
| | 12. Encargado de comunicación institucional |

- | | |
|--|----------------------------------|
| 13. Especialista Temática Niñez,
Adolescencia y Tecnologías | 15. Jefatura Financiero-contable |
| 14. Especialista Temática Primera
Infancia | 16. Miscelánea |
| | 17. Recepción |

Una vez definidos los puestos, se procedió a establecer las fechas de visita y la realización de las técnicas correspondientes: descripción del puesto, entrevista de incidentes críticos y la observación no participante. Se completó un consentimiento informado (Apéndice A) para cada una de las personas entrevistadas, y se procedió a solicitar autorización para realizar la grabación de las entrevistas, como insumo para el análisis posterior.

i. Entrevista para la descripción del puesto.

La entrevista de descripción del puesto se realizó en las instalaciones de la Fundación. El proceso permitió la exploración de las funciones, tareas y responsabilidades que desarrollan las personas que laboran en la Fundación PANIAMOR. Cada entrevista tuvo una duración que oscilaba entre los 60 y 90 minutos. El instrumento utilizado para esta entrevista es la “Ficha de descripción del puesto de trabajo” (Apéndice B), propuesta por Ansorena (1996), que explora las características del puesto, responsabilidades, perfil del/a profesional, dedicación, así como otras características explicativas del puesto.

La entrevista del descriptor del puesto fue aplicada cara a cara a cada una de las 17 personas que ocupan el puesto en la Fundación. Conforme se avanzó en las entrevistas, se fue haciendo una depuración de la información, revisando el contenido de las respuestas y editándolas para que permitieran una mejor comprensión del requerimiento del puesto. En la Tabla 1 se muestra un resumen de algunas ediciones realizadas a las respuestas, para que respondieran de mejor forma al perfil realizado.

Tabla 1

Ediciones realizadas a respuestas recibidas en descriptor del puesto. Ejemplos: Dirección de Planificación, Dirección de Finanzas y Dirección de Evaluación.

Tabla 1

Puesto	Aspecto mencionado por la persona entrevistada	Edición realizada por el equipo investigador
Dirección de Planificación	Proyectos mejor planificados Orquestar la operación de la organización temática. Se va viendo que todos los procesos se vayan dando e ir solucionando aspectos antes de que algo malo vaya a pasar. Que todo lo que se haga vaya en el marco del Plan estratégico aprobado.	Contar con Proyectos mejor planificados y acordes a las necesidades de la Planificación Estratégica. Orquestar la operación de la organización temática, velar porque todos los procesos se vayan dando e identificar aspectos que pongan en riesgo los resultados y mitigarlos. Garantizar que todo lo que se haga vaya en el marco de la Planificación Estratégica de Paniamor.
Dirección de Finanzas	Minimización de los costos Contabilidad transparente	Minimizar los costos operativos de la Fundación. Garantizar que los procesos de contabilidad se desarrollen de forma transparente.
Dirección de Evaluación	Asegurar el cumplimiento de la misión estratégica de Paniamor a través del desarrollo del marco programático.	Realizar procesos de evaluación sistemáticos, que den cuenta del grado de avance en el cumplimiento de la Planificación Estratégica y los

ii. Observación no participante

Durante las visitas a la Fundación y en los momentos en que no se realizaban entrevistas, se solicitó autorización para hacer la observación no participante. Este proceso según es concebido por Hernández et al (2010), “No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (p. 411). Esta técnica, dio detalles adicionales y complementarios a lo explorado en la descripción del puesto. Fue realizada en dos contextos, uno en las instalaciones de la Fundación en un día de trabajo acordado y otro, acompañando a las personas a una gira de trabajo (en puestos que lo requieren) en los casos en que fuera posible y en absoluto acuerdo con las personas responsables de la Fundación. Las sesiones de observación fueron registradas por escrito, en un reporte de observación (Apéndice C).

Para la observación en el espacio de trabajo, se acompañó al personal durante el día, observando si en su gestión diaria debían realizar llamadas telefónicas, mantener reuniones con personal de Paniamor o personas externas a la Fundación, o bien si el tiempo de trabajo requería una mayor concentración en la redacción de documentos y análisis de información. Por su parte, las visitas a las locaciones exteriores, se realizaron en coordinación con las personas responsables de los puestos y respetando las actividades organizadas con grupos de personas, por lo cual sólo se observó la llegada a la comunidad

o locación, la organización. Sin embargo, sólo se acompañó a las actividades acordadas con las y los funcionarios, para respetar los procesos grupales a realizar.

Los puestos a los cuales se acompañó a las personas en una gira de trabajo para la Observación No Participante, fueron los siguientes:

- | | |
|--|---|
| 1. Encargado de Administración | 5. Encargada de Incidencia Política |
| 2. Especialista Temática Niñez, Adolescencia y Tecnologías | 6. Diseñador Publicitario y Promotor |
| 3. Especialista Temática Primera Infancia | 7. Coordinadora Estrategia Código de Conducta |
| 4. Asistente Técnica Primera Infancia | 8. Encargada de Juventud |

La Tabla 2 muestra dos ejemplos del instrumento que se completó con lo observado en esta técnica. Se muestra un ejemplo de observación sólo en oficina y otro que requirió visita a una locación externa.

Tabla 2

Instrumentos utilizados para registrar la Observación no participante: Jefatura de Finanzas y Especialista en Primera Infancia

Jefatura de Finanzas	
¿Trabaja solo/a o en equipo?	Trabaja en coordinación directa con el personal de Proyectos y las Direcciones de la Organización
¿Se relaciona con el resto de sus compañeros/as para asuntos laborales?	Sí. Es quien realiza todas las transacciones financieras que requieren los proyectos, así como quien realiza los informes financieros solicitados por los donantes.

¿Debe atender personas en la oficina?	Sí, para definir el desglose de los presupuestos de las propuestas que presenta la Fundación, para definir el desglose de presupuesto de proyectos aprobados y para la realización de informes
¿Se relaciona con su jefatura directa?	Sí, debe estar en coordinación directa con la Dirección Ejecutiva
¿Tiene tareas específicas en el día a día?	Sí, vinculadas con los Proyectos en Ejecución.
Manejo de situaciones que afectan la dinámica laboral	El puesto requiere de mucha cautela a la hora de realizar las transacciones financieras y de mucha coordinación con los proyectos, para prevenir exceso de gastos y garantizar la estabilidad financiera de la Fundación.

Especialista en Primera Infancia

El primer espacio a observar es en las oficinas de trabajo. Aquí se observará con detenimiento la dinámica laboral, las actividades que realiza la persona:

¿Trabaja solo/a o en equipo?	Trabaja en coordinación directa con la Asistente Técnica de Primera Infancia y con la Dirección Planificación
¿Se relaciona con el resto de sus compañeros/as para asuntos laborales?	Sí. Es el puesto responsable de coordinar los proyectos en ejecución, dirigidos a primera infancia, por tanto, está a cargo del diseño de proyectos en la materia.
¿Debe atender personas en la oficina?	Debe coordinar con la asistente técnica en primera infancia.
¿Se relaciona con su jefatura directa?	Sí, debe estar en coordinación directa con la Dirección de Planificación
¿Tiene tareas específicas en el día a día?	Sí, vinculadas con los Proyectos en Ejecución.

El segundo espacio a observar es en una gira de trabajo. Aquí se observará con detenimiento la dinámica laboral, las actividades que realiza la persona directamente con la población con la que trabaja la Fundación PANIAMOR

¿Cómo se traslada a la comunidad?, ¿En vehículo propio?, ¿En autobús?	En vehículo de la Institución contraparte.
¿Existen dificultades de acceso a las zonas a visitar? ¿Qué opciones busca esta persona para solventar las dificultades?	La funcionaria va a la gira para una cuestión de facilitación. Los aspectos logísticos los coordina la institución contraparte.
¿Trabaja solo/a o en equipo?	Coordina estrechamente con una funcionaria de la institución contraparte.
¿Cuáles son los pasos que sigue para contactar con las personas que debe hacerlo, directamente en la comunidad/institución?	Las actividades de capacitación se realizan con personal de CENCINAI. Los contactos los realiza directamente una funcionaria de dicha institución, por lo que la funcionaria de Paniamor, solo llega a facilitar el proceso.

<p>¿Cuáles son las principales acciones que realiza con esas personas? ¿Charlas, talleres, entrevistas?</p> <p>¿Cuáles son los principales conocimientos que debe tener la persona para poder desempeñar las acciones en la comunidad?</p>	<p>Capacitación a funcionarias institucionales en el uso de metodologías para el trabajo con niñas y niños. En algunas sesiones hay bebés, y es un factor que influye en el desarrollo del taller.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. debe conocer en detalle las metodologías en las cuales va a capacitar. 2. Metodologías participativas para trabajar con las docentes o madres. 3. Comunicación asertiva, para brindar un mensaje que podría contradecir las costumbres de las personas que participan en el taller, por ejemplo, el tema del castigo físico.
<p>¿Existen dificultades para realizar las actividades con la comunidad/institución? ¿Qué opciones busca esta persona para solventar las dificultades?</p> <p>¿Cuáles son las principales actitudes que muestra a la población y cuál es la reacción de esa población ante su actitud?</p>	<p>Cualquier dificultad que se presente, es atendida por la funcionaria de la institución contraparte.</p> <p>La funcionaria muestra un buen manejo del grupo de trabajo, conoce la información y la pone en ejecución. La población reconoce las capacidades de la funcionaria y responde bien a las dinámicas que ella propone.</p>

iii. Entrevista de Incidentes Críticos

La entrevista de incidentes críticos consistía en la exploración de tres experiencias favorables y tres desfavorables vividas en el trabajo cotidiano que las personas entrevistadas tenían en la Fundación. Esta entrevista tuvo una duración que oscilaba entre los 60 y 120 minutos, y se concebía como el insumo principal para identificar las competencias. Sin embargo, como se mencionará más adelante, en el proceso de sistematización y análisis de la información, todas las técnicas utilizadas brindaron información suficiente para ser analizadas e incorporadas en la definición de las competencias de cada puesto.

Las personas entrevistadas tuvieron algunas dificultades para identificar los incidentes críticos, en primer lugar porque algunas de ellas tenían poco tiempo en el puesto y en segundo lugar, porque reconocer los incidentes no resultó ser una tarea fácil. No obstante, en el momento en que las personas identificaban los incidentes que les habían afectado tanto positiva como negativamente, encontraron en la entrevista un espacio para contar en detalle su experiencia y los sentimientos que ésta les generaba. Debido a lo confidencial de la información, no se presentan ejemplos concretos de las respuestas obtenidas en las entrevistas de incidentes críticos, ya que sería posible identificar a las personas informantes a través del puesto que ocupan u ocupaban en la Fundación. Lo anterior es sustentado por Saracho, 2005, cuando menciona que “Los consultores que ofrecen competencias genéricas, mantienen en secreto las fuentes de información de los incidentes críticos con los que construyen las competencias” (p. 195-196).

A partir de lo anterior, la aplicación de las tres técnicas mencionadas se tradujo posteriormente en el perfil del puesto. A continuación se describe el proceso que se siguió para llegar a los perfiles.

3. Proceso de sistematización y análisis de la información

Una vez finalizada la recolección de la información, se procedió a realizar una sistematización de los resultados. Inicialmente, el instrumento utilizado para realizar el descriptor de puesto fue revisado y ajustado para que la lectura del documento fuera más sencilla de leer y se procedió a crear el perfil del puesto, que se trata de un documento de

unas dos o tres páginas por puesto, que describe información como jornada laboral, perfil académico y conocimientos técnicos requeridos, experiencia, tipo de decisiones que debe tomar la persona que ocupa el puesto, entre otros.

Este documento debía ser completado con la definición de las competencias. Sobre la construcción de las listas de competencias Ansorena, (1996) menciona que, una de las condiciones imprescindibles para que estas listas de definiciones sobre las características de la conducta sean útiles y “científicamente” correctas, estriba en que sus contenidos sean realmente independientes unos de otros; es decir, que la presencia de una determinada competencia conductual en un sujeto no implique necesariamente la presencia de las demás. De otro modo, sería difícil identificar y discriminar unas de otras en el proceso de análisis de puestos de trabajo y en el de evaluación de candidatos. La independencia estadística, empírica, de cada una de las competencias conductuales es difícil de establecer cuando se trata de listas nuevas, creadas *ad hoc* para una organización, y este proceso de investigación suele ser costoso y largo. Por ello, en la mayoría de las ocasiones se opta por acudir a listas de descripciones de competencias conductuales previamente elaboradas y estudiadas por especialistas, entre las cuales se eligen las más pertinentes para el uso de una organización específica, añadiendo, en ocasiones, matices o restricciones particulares a estas definiciones estándar, de modo que, finalmente, reflejen de forma más adaptada, la *personalidad* de la organización en la que se van a implantar. (p.172).

Basado en lo anterior se eligió el listado de 50 competencias conductuales de Ansorena (1996), tomando en cuenta que éste,

ha sido utilizado en múltiples ocasiones en nuestros procesos de selección, mostrando una gran capacidad discriminativa entre los diferentes puestos de trabajo, incluso cuando se ha aplicado a colectivos de puestos de trabajo muy extensos (en alguna ocasión a más de 200 puestos de trabajo distintos dentro de la misma organización) (p.173).

Aunque inicialmente se esperaba que el descriptor del puesto no brindara información sobre las competencias requeridas para su desempeño, fue posible identificar respuestas que referían directamente a competencias en el apartado de resultados y situaciones críticas del descriptor del puesto. Dichas respuestas, por tanto permitieron complementar la información con el resto de técnicas para brindar información más completa, robusta y por tanto veraz.

Por tanto, a la información desprendida de la descripción del puesto (apartado de resultados esperados), derivada de la entrevista de incidentes críticos y de la observación no participante, se le realizó un análisis de la descripción de la situación (resultado o conducta), lo que permitió organizar y agrupar la información e ir analizando cada respuesta para definir la competencia que se refleja en dicho resultado o conducta. En las Tablas 3, 4 y 5 se muestran tres ejemplos de la información que permitió definir las competencias.

Tabla 3

Definición de competencias, según la descripción de la situación. Ejemplo 1: Asistente Técnica en Primera Infancia

Instrumento	Descripción de la situación	Competencias conductuales	Tipo de competencia
Descriptor	Capacitar al personal de la contraparte en un programa.	Presentaciones	Habilidades interpersonales
Descriptor	Elaborar guías de implementación del trabajo con familias o con niñas. Redacción de documentos, con buena mediación pedagógica para que se puedan comprender aun sin tener un mediador que explique.	Comunicación escrita	Habilidades operativas
Descriptor	Resolver alguna situación en la que no podamos tener acceso al grupo, ya sea por transporte o para sacar al personal, una situación política o algo que dificulte el armar el grupo para capacitarlo.	Planificación Organización	Habilidades directivas
		Adaptabilidad	Metahabilidades
Incidentes críticos Favorable	Elaboración de las guías de campo de Somos Familia: Las personas entienden la guía sin necesidad de explicar, realizan las actividades tal y como vienen ahí, lo que permite homogeneidad en la aplicación del programa. He recibido buena retroalimentación. /Las guías fueron construidas con la contraparte y se utilizó una buena mediación pedagógica.	Comunicación escrita	Habilidades operativas
Incidentes críticos Favorable	Capacitación de más de 800 personas en el programa a nivel nacional. Varios ensayos de capacitación, hasta llegar a un formato que fuera el más adecuado. / Plantear el formato de la capacitación. Realizar las capacitaciones, probarlas con el personal, tener una actitud muy creativa y flexible, lúdica para introducir los contenidos, lo que hizo que ellas recibieran muy bien la información.	Auto - organización	Habilidades operativas
Observación	Capacitación a funcionarias institucionales en el uso de metodologías para el trabajo con niñas y niños.	Presentaciones	Habilidades interpersonales

Tabla 4

Definición de competencias, según la descripción de la situación. Ejemplo 2: Recepción

Instrumento	Descripción de la situación	Competencias conductuales	Tipo de competencia
Descriptor	Comunicación interna: ubicación del personal por la central, informar de cualquier llamada.	Comunicación oral	Habilidades operativas
Descriptor	Soporte logístico: requerimientos que el personal tiene, cómo se les apoya.	Trabajo en equipo/ cooperación	Habilidades interpersonales
Incidentes críticos Favorable	En una ocasión llegaron dos señoras con un chiquito, eran extranjeras y tenían el objetivo de poner una demanda sobre la agresión al niño. Yo tuve que explicarles que esto no es el Pani le di los teléfonos y la dirección, ellas a pesar de que no fueron atendidas se fueron contentas e informadas para poder resolver su caso./Conocer los datos de lo que hace y no hace Paniamor y tener los datos del Pani para que la gente sepa a quien recurrir./Suministrar esa información recordando que Paniamor es una institución que se basa en la prevención, les di esa información y ellas pudieron irse con suficiente información para poder resolver su caso.	Atención al cliente	Habilidades interpersonales
Incidentes críticos poco favorable	En una ocasión no anoté que tenía que estar pendiente de una llamada telefónica. La llamada entró y yo no estaba ni le comuniqué a nadie que tenía que estar pendiente de esto. No le di importancia a esa tarea, tenía otras muchas cosas en la agenda y ésta se me olvidó. Es muy importante anotar todos los mensajes e indicaciones para que nada se pase.	Sentido de urgencia	Habilidades operativas
Observación	Debe atender el teléfono de la recepción, estar atento a las necesidades del personal.	Atención al cliente	Habilidades interpersonales

Tabla 5

Definición de competencias, según la descripción de la situación. Ejemplo 2:

Coordinación del Código de Conducta

Instrumento	Descripción de la situación	Competencias conductuales	Tipo de competencia
Descriptor	Realizar talleres y capacitaciones a empresas suscriptoras y no suscriptoras/Comunicar y coordinar con la empresas/Coordinar con el presupuesto disponible del ICT.	Presentaciones	Habilidades interpersonales
	Actualizar los estados de las empresas suscriptoras/ Tiempo en oficina para revisión y comunicación	Auto - organización	Habilidades operativas
Incidentes críticos Favorable	Asistí a una capacitación en la que estaba una persona que puede ser un aliado muy importante para la estrategia del código de conducta y logramos establecer una alianza gracias a la disposición para escucharme sobre el tema de explotación sexual comercial de menores de edad (código de conducta.	Comunicación oral	Habilidades operativas
	Hemos logrado actualizar la base de datos de las más de 450 empresas suscriptoras, ya que la información estaba desagregada, y es muy importante actualizarla y ordenarla, ahora es de fácil acceso.	Atención al detalle	Habilidades operativas
Incidentes críticos poco favorable	No tenemos un buen tiempo de respuesta con los clientes, ya que paso fuera de la oficina por otros proyectos que tengo asignados, que demandan que yo esté afuera de Paniamor.	Auto - organización	Habilidades operativas
Observación	Organización de visitas de trabajo, capacitaciones a empresas que se adhieren al Código y coordinación con la contraparte Institucional para la realización efectiva de las capacitaciones.	Presentaciones	Habilidades interpersonales

En la columna “Instrumento” se indica si esta situación fue mencionada en el Descriptor, en la Entrevista de Incidentes críticos o si fue encontrada en la Observación

no participante. La siguiente columna menciona la descripción de la situación mencionada u observada. La columna “Competencias conductuales” define la competencia que propuso el equipo investigador a partir del discurso o práctica de la persona que ocupa el puesto y la triangulación de la información mencionada. Finalmente, se define el tipo de competencia, según lo que establece Ansorena (1996).

Esta tabla fue realizada para para cada uno de los puestos (Ver Apéndice F), para conocer la frecuencia con la que las competencias fueron mencionadas en los diferentes instrumentos. Se inició con el descriptor del puesto; seguido de la entrevista de incidentes críticos, la cual se dividió en competencias identificadas en los incidentes favorables y las encontradas en los incidentes poco favorables; y finalmente la observación no participante.

Una vez que se contabilizaron todas las competencias identificadas en los diferentes instrumentos utilizados, y en los casos en que el total de competencias fue de más de 10 (agrupadas), el investigador y la investigadora analizaron las competencias que tenían menor frecuencia, y las revisaron a la luz del descriptor del puesto, para elegir las que más se relacionaban con el mismo, hasta alcanzar un total de 8 o 9 competencias. Estas competencias fueron definidas a partir de lo establecido en el diccionario de competencias propuesto por Ansorena (1996).

Para cada uno de los puestos se realizó un análisis detallado de las competencias que explora las frecuencias y analiza si las competencias resultantes del análisis de los instrumentos es coherente con las características del puesto en la organización.

Además, a cada uno de los puestos se le asignó una clasificación de las competencias, según la categorización propuesta por Ansorena (1996), a saber:

1. **Betahabilidades:** habilidades o competencias conductuales imprescindibles para la adaptación de un profesional a lo interno de la organización.
2. **Habilidades directivas:** habilidades o competencias imprescindibles para dirigir a otras personas en la organización y orientar su desempeño.
3. **Habilidades interpersonales:** habilidades o competencias relacionadas con el éxito de las tareas que suponen contacto interpersonal para el correcto desempeño del puesto.
4. **Habilidades operativas:** habilidades o competencias relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos, desde una perspectiva personal/individual. Habilidades de eficacia y eficiencia operativa.
5. **Metahabilidades:** habilidades o competencias preparatorias para el desarrollo profesional con miras a un desempeño eficaz y eficiente.

Las tablas 6, 7 y 8, muestran tres ejemplos de los análisis realizados a cada puesto, que permiten ver en mayor detalle el análisis realizado puesto por puesto.

Tabla 6

Análisis de competencias para cada puesto. Ejemplo 1: Asistente Técnica en Juventud

 Posición: Asistente Técnica en Juventud

El puesto **Asistente Técnica en Juventud**, tiene como responsabilidad trabajar procesos de incidencia con personas adolescentes y jóvenes o con instituciones que brindan servicios a esta población, con miras al cumplimiento de sus derechos y su participación en la toma de decisiones. Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto, han mostrado una coherencia en lo tocante a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional de una persona que tenga habilidades de liderazgo de grupos, de organización y de comunicación escrita.

Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
Atención al detalle	1				1
Auto – organización	1		2		3
Comunicación escrita	1	1	1		3
Planificación y Organización	1				1
Trabajo en equipo/cooperación				1	1
Comunicación oral		1			1
Liderazgo de personas	1				1
Facilitar/participar en reuniones	1			1	2
Liderazgo de grupos	1	2			3
Total general	7	4	3	2	16

Según el cuadro anterior, de las nueve competencias identificadas, “Liderazgo de grupos” y “comunicación escrita” y “auto-organización” son las de mayor frecuencia.

La primera fue identificada en el descriptor y los incidentes favorables, la segunda en el descriptor y los incidentes favorables y desfavorables, mientras que la tercera fue identificada en el descriptor y los incidentes poco favorables. Al ser este puesto el encargado de desarrollar procesos para el fortalecimiento de la participación de personas jóvenes, debe contar con amplias habilidades para el liderazgo de grupos; asimismo, resulta fundamental que cuente con habilidades para redactar, ya que debe presentar informes periódicos a los donantes.

Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Número de menciones en los instrumentos
Habilidades directivas	1	2
Planificación y Organización		2
Habilidades interpersonales	3	10
Orientación al cliente		6
Presentaciones		3
Trabajo en equipo/cooperación		1
Habilidades operativas	3	5
Atención al detalle		1
Auto –organización		1
Comunicación escrita		3
Metahabilidades	1	2
Adaptabilidad		2
Total general	8	19

Del mismo modo, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades operativas”: Auto-organización, Atención al detalle, Comunicación oral y escrita y Facilitación de reuniones, que son competencias centrales en puestos encargados de liderar procesos grupales y capacitar a diferentes poblaciones.

Tabla 7

Análisis de competencias para cada puesto. Ejemplo 2: Jefatura de Finanzas

Posición: Jefatura de Finanzas y Contabilidad

El puesto **Jefatura de Finanzas y Contabilidad** es el encargado de hacer un manejo adecuado de los recursos financieros de la institución, una contabilidad transparente y una ejecución presupuestaria eficiente, así como de la minimización de los costos de operación de la Fundación.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto, han mostrado una coherencia, tocante a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional con capacidades para el desarrollo de análisis numéricos.

Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				Total general
	Descriptor	Incidentes favorable	Incidentes poco favorable	Observación	
Atención al detalle		1			1
Auto-organización	1				1
Flexibilidad	1				1
Planificación y Organización		1			1
Trabajo en equipo/cooperación			1		1
Liderazgo de personas			1		1
Análisis numérico	3	1		1	5
Análisis de problemas	1				1
Integridad		1			1
Total general	6	4	2	1	13

Según el cuadro anterior, de las nueve competencias identificadas, “Análisis numérico” es la de mayor frecuencia, acompañada de otras competencias con menor

frecuencia, que complementan su tarea principal. Esta competencia fue identificada en el descriptor y en los incidentes favorables y en la observación.

Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Habilidades directivas	2	2
Planificación y Organización		1
Liderazgo de personas		1
Habilidades interpersonales	1	1
Trabajo en equipo/cooperación		1
Habilidades operativas	3	7
Atención al detalle		1
Auto -organización		1
Análisis numérico		5
Metahabilidades	3	3
Flexibilidad		1
Análisis de problemas		1
Integridad		1
Total general	9	13

Igualmente, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades operativas”: Auto-organización, Atención al detalle, Análisis numérico, necesarias para el seguimiento a los presupuestos de la Fundación y al análisis financiero necesario para el puesto.

Análisis de competencias para cada puesto. Ejemplo 3: Incidencia Política

 Posición: Encargada de Incidencia Política

El puesto de **Encargada de Incidencia Política**, es el encargado de catalizar cambios o acciones en la protección de derechos y en la calidad de vida de las personas menores de edad. El trabajo de incidencia es articular las oportunidades existentes en el entorno, para que esos cambios y esas acciones que se requieren lleguen a suceder.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto, han mostrado una coherencia, en lo concerniente a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional que conozca su entorno y que realice acciones para cambiarlo.

Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				Total general
	Descriptor	Incidentes favorable	Incidentes poco favorable	Observación	
Adaptabilidad		1			1
Atención al detalle		1			1
Auto -organización		1	2		3
Comunicación escrita		2			2
Trabajo en equipo/cooperación		1	1		2
Capacidad de negociación	1		1		2
Conocimiento del entorno	2	2		1	5
Sentido de urgencia		1			1
Tolerancia al estrés		1	1		2
Total general	3	10	5	1	19

Según el cuadro anterior, de las nueve competencias identificadas, “Conocimiento del entorno” es la competencia con mayor frecuencia, seguida de “Auto-organización”, “Trabajo en equipo/cooperación”, “Tolerancia al estrés”,

“Comunicación escrita” y “Capacidad de negociación”. La primera fue identificada en el descriptor, en los incidentes favorables y en la observación, mientras que las otras fueron identificadas en los incidentes favorables y desfavorables. El puesto de Incidencia es el encargado de hacer un análisis del contexto nacional e identificar qué acciones debe desarrollar Paniamor para modificar las situaciones del entorno que atenta contra los derechos de las niñas y los niños. Por tanto debe ser una persona que conozca el entorno, que tenga la capacidad de redactar proyectos para modificar ese entorno y de negociar la aprobación de proyectos para estos efectos, con diferentes actores sociales. Por tanto, resulta coherente que estas competencias tengan mayor frecuencia.

Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Betahabilidades	1	5
Conocimiento del entorno		5
Habilidades interpersonales	1	2
Trabajo en equipo/cooperación		2
Habilidades operativas	4	7
Atención al detalle		1
Auto –organización		3
Comunicación escrita		2
Sentido de urgencia		1
Metahabilidades	2	3
Adaptabilidad		1
Tolerancia al estrés		2
Habilidades profesionales	1	2
Capacidad de negociación		2
Total general	9	19

Asimismo, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades operativas”:

Auto-organización, Comunicación escrita, sentido de urgencia, que son funciones que desarrolla un puesto que deba diseñar proyectos que respondan a la realidad nacional, lo cual requiere gran conocimiento del mandato y de los enfoques de la organización.

En la Tabla 6 se puede observar que uno de los puestos arroja en el análisis de los instrumentos un total de 19 competencias conductuales, pero si se eliminan los duplicados, se alcanzan 8 competencias. En caso de la Tabla 7, se obtienen un total de 13 menciones, pero 9 competencias en total y en la tabla 8 se obtuvieron 19 menciones, pero un total de 9 competencias.

Por su parte, el análisis sobre el tipo de competencias (Habilidades operativas, Metahabilidades, etc.), permitió establecer la congruencia entre la definición de competencias ejemplificada en las Tablas 3, 4 y 5 y las características del puesto. Ansorena lo explica de la siguiente forma,

...suele resultar útil efectuar una revisión crítica de cuántas *competencias conductuales* de cada uno de los tipos se han incluido en la lista final y el *grado de congruencia* que esta composición muestra con el tipo y el nivel del puesto de trabajo descrito, así como el rango de dispersión de sus actividades, el rango de supervisión de colaboradores y el grado de responsabilidad estratégica que la organización le asigna. Así, no parecería muy adecuado un análisis que contuviese, como resultado final, una lista en la que nueve de doce *competencias conductuales* fuesen de *tipo operativo*, cuando el puesto de trabajo es una dirección; de igual manera, para un puesto de trabajo de un “mando medio” en una cadena de producción directa, no parecería muy congruente que entre las...

competencias conductuales identificadas como críticas, apareciesen seis de *carácter directivo*. (p. 174)

Siguiendo la Tabla 7, que corresponde al puesto *Jefatura de Finanzas y Contabilidad*, se puede observar que las mayores frecuencias se presentan en las categorías de Habilidades operativas y Metahabilidades, teniendo como competencia conductual más relevante, el Análisis Numérico. Esto resulta coherente, ya que es un puesto que tiene como responsabilidad llevar todos los procesos financieros y contables de la organización. Este proceso se siguió con cada uno de los puestos, para un total de 17, los cuales pueden ser revisados en el Apéndice G.

4. Validación y priorización de las competencias

Los perfiles de los puestos diseñados a partir del descriptor del puesto, fueron sometidos a un proceso de validación por parte de funcionarias y funcionarios de la Fundación PANIAMOR. Inicialmente se esperaba realizar un taller; no obstante, después de diversos intentos por coordinar una fecha en que las Direcciones de la Fundación estuvieran disponibles, se llegó a la conclusión de que sería preferible variar la metodología. Se hizo una distribución de los puestos entre las cuatro Direcciones de la Fundación, para que cada persona, individualmente, hiciera la respectiva revisión. La distribución quedó de la siguiente forma:

Tabla 9

Distribución de la revisión de competencias, según Dirección de la Fundación

Dirección de Planificación y Gestión de Procesos	Dirección de Evaluación y Gestión de Conocimiento	Dirección de Investigación y Desarrollo	Jefatura Financiero-contable
Encargada de Incidencia Política	Especialista Temática Niñez, Adolescencia y Tecnologías	Especialista Temática Primera Infancia	Encargado de Administración
Asistente Técnica de la Dirección Ejecutiva	Encargado de comunicación institucional	Asistente Técnica Primera Infancia	Recepción
Coordinadora Estrategia Código de Conducta	Diseñador Publicitario y Promotor		Miscelánea
Encargada de Juventud Dirección Ejecutiva			

Como se observa en la Tabla 9, se asignó un aproximado de cuatro puestos por Dirección con el objetivo de revisar el descriptor del puesto, incluido el propio, es decir, en el caso de la Directora de Investigación, ella sería responsable de revisar su propio puesto, así como los puestos de Especialista en Primera Infancia y Asistente Técnica en Primera Infancia.

Además, se les solicitó que revisaran las competencias para cada puesto y que marcaran las cuatro más importantes. El instrumento utilizado puede encontrarse en el Apéndice H. En las Tablas 10, 11 y 12, se muestran tres ejemplos de la selección de competencias que las Direcciones realizaron.

Tabla 10

Instrumento utilizado para seleccionar las competencias más importantes para los puestos. Ejemplo 1: Asistente Técnica de la Dirección Ejecutiva

PUESTO	
Asistente Técnica de la Dirección Ejecutiva	
	Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.
X	Atención al detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Escucha Activa: Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.
X	Innovación / Creatividad: Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.
X	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
X	Sentido de la Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

Tabla 11

Instrumento utilizado para seleccionar las competencias más importantes para los puestos. Ejemplo 2: Asistente Técnica en Primera Infancia

PUESTO	
Asistente Técnica Primera Infancia	
	Adaptabilidad: Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
X	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
X	Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
X	Orientación al cliente: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.
	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
X	Presentación: Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

Tabla 12

Instrumento utilizado para seleccionar las competencias más importantes para los puestos. Ejemplo 3: Coordinación código de conducta

PUESTO	
Coordinación código de conducta	
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
X	Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible. Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito. Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
X	Conocimiento del entorno: Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.
X	Persuasión: Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.
X	Presentación: Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados.

En el descriptor del puesto final, se incluyeron todas las competencias identificadas para el puesto, pero se reflejaron con negrita las competencias mencionadas como las más importantes, con la intención de facilitar los procesos de gestión de talento de la Fundación (reclutamiento, desarrollo de competencias, etc.).

Los descriptores de todos los puestos incluyen la edición del instrumento y la inclusión de las competencias. En las tablas 13, 14 y 15 se muestran tres ejemplos de

Perfiles de Puestos en su versión final, asimismo, los perfiles finales pueden ser revisados en el Apéndice I.

Tabla 13

Perfiles de puesto por competencias. Ejemplo: Encargado de Administración

Posición: Encargado Administración				
I. Aspectos organizativos				
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:00 a 5:30 pm, V de 8:00 a 1:00 pm			
<i>Viajes</i>	Nacionales, con frecuencia de menos de cada mes			
II. Formación				
<i>Formación profesional</i>	Bachillerato Universitario en Administración de empresas o carreras afines			
<i>Formación técnica</i>	Gestión de recursos humanos, <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Manejo administrativo de proyectos: compras, manejo de Excel, cuadros comparativos, <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Aspectos legales de contratación en ONG, <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i>			
<i>Idiomas</i>	Inglés, Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales			
III. Experiencia				
Gestión logística de la administración de los proyectos: análisis administrativo de la propuesta que se va a hacer, antes de la adjudicación, que incluye aspectos legales, administrativos y financieros: <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>				
Gestión logística del proyecto, posterior a su aprobación: experiencia en compras y contrataciones. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
Gestión del recurso humano: formulación de contratos y términos de referencia para consultores y personas de planta, incluso proveedores, <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
IV. Responsabilidad				
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad				
<i>Finalidad</i>				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X		X
Colegas	X	X	X	X
Colaboradores	X	X	X	X

Proveedores	X		X	
Clientes	X	X		
Otros:				

Nº de subordinados directos: 2- Miscelánea y Recepción

V. Características del entorno social

<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Relación reactiva al acontecer diario, es inmediato, no debe pedir cita.	Convenios, incluso formularlos, dar opinión técnica sobre la parte jurídica.	Es más para mediar con proveedores, hacer lo que sea necesario, para que las personas que están desarrollando proyectos tengan todos los elementos que necesitan para ejecutarlo eficientemente.	Análisis de convenios, contratos, condiciones de contratación, finiquito de los contratos.

VI. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)

	Frecuencia	Importancia
Decisiones en relación con el equipamiento, mobiliario de la Fundación	Muy alta	Muy alta
Decisiones en relación con proveedores de la Fundación, definición de compras, calidad de productos etc.	Muy alta	Muy alta

VII. Contenido del puesto de trabajo

Objetivo del puesto:

Apoyar la ejecución de los Proyectos y actividades de la Fundación, facilitando los procedimientos logísticos y administrativos para un desempeño eficiente.

Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)	Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara

1. Mantener la estructura física de la Fundación PANIAMOR, en condiciones óptimas para el desarrollo de su personal y de los Proyectos.	Remodelación de la fachada/diagnósticos frecuentes de necesidades de la Fundación: internet, iluminación, tuberías, estado de los equipos, suministros, etc.	I
2. Proveer a los proyectos de todos los insumos y procesos logísticos y administrativos que requieran para su efectivo desarrollo.	Atender las necesidades de los proyectos, hacer contratos, contactar a proveedores de los proyectos, negociar con proveedores.	D G
3. Realizar los contratos, convenios con proveedores de la Fundación.	Hacer contratos y convenios, negociar con socios las cláusulas de los documentos.	I D

VIII. Competencias

1. **Capacidad de Negociación:** Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar.
2. **Innovación / Creatividad:** Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.
3. **Planificación y Organización:** Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
4. **Trabajo en Equipo/Cooperación:** Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.
5. **Atención al cliente:** Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.
6. **Atención al Detalle:** Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
7. **Auto –organización:** Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
8. **Persuasión:** Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.

Tabla 14

Perfiles de puesto por competencias. Ejemplo: Dirección de Planificación y Gestión de Procesos

Posición: Dirección de Planificación y Gestión de Procesos	
I. Aspectos organizativos	
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:30 a 5:00 pm, V de 8:00 a 1:00 pm
<i>Viajes</i>	Internacionales, con frecuencia de menos de cada mes y viajando en avión. Nacionales, con frecuencia de cada mes y utilizando vehículo propio o alquilado.
II. Formación	
<i>Formación profesional</i>	Maestría en Ciencias sociales. Administración de Proyectos, Planificación Estratégica o afines. Licenciatura en ciencias sociales, preferiblemente con conocimientos en género y derechos humanos.
<i>Formación técnica</i>	Conocimiento en manejo de proyectos: marcos lógicos, conceptuales, redacción de Proyectos, <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Elaboración de estados financieros, <i>Baja especialización (2 años de experiencia en aplicación)</i> Coordinación de personal, <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i>
<i>Idiomas</i>	Inglés. Dominio alto para la interacción profesional
III. Experiencia	
Experiencia en planificación estratégica y coordinación programática, <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>	
Experiencia en la coordinación y manejo de proyectos, <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>	
Experiencia en coordinación y manejo de personal, <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>	
Conocimiento del tema que maneja la organización: niñez y adolescencia, <i>Bajo desarrollo (2 años de experiencia)</i>	
Sensibilidad a temas de género, adolescencia, primera infancia, <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>	
IV. Responsabilidad	
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad.	

<i>Finalidad</i>				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X		X
Colegas	X	X	X	
Colaboradores		X	X	X
Proveedores			X	
Clientes	X	X		X
Otros:				

Nº de subordinados directos: 2

<i>V. Características del entorno social</i>			
<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Reuniones semanales	Reuniones al menos una vez al mes, informar de avances del proyecto más allá de los informes que se presenten.	Reuniones una vez al mes.	No relación

<i>VI. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)</i>		
	Frecuencia	Importancia
Decisiones sobre contratación de personal.	Alta	Muy alta
Decisiones gerenciales de alienación de procesos, proyectos.	Alta	Muy alta

VII. Contenido del puesto de trabajo

Objetivo del puesto:

Orquestar la operación de la organización temática, velar porque todos los procesos se vayan dando e identificar aspectos que pongan en riesgo los resultados y mitigarlos. Garantizar que todo lo que se haga en el marco de la Planificación Estratégica de Paniamor.

Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones).	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)	Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara

1. Establecer procesos ordenados para el manejo y la administración de proyectos; desde la base de datos, hasta la nomenclatura, el repositorio de información de todos los entregables que se han entregado.	Conocer el uso y aplicación de Sistemas de información adecuados como office 365, información de Dropbox que pueda manejar gran cantidad de información y que esté a disposición de todas las personas de la Fundación.	I
2. Alcanzar el cumplimiento de lo acordado en la planificación estratégica en un 90%.	Dar seguimiento a los Proyectos que se ejecutan en la Fundación y garantizar que sus objetivos están alineados a la Planificación Estratégica. Promover la formulación de Proyectos que estén acorde a la Planificación. Coordinar con la Dirección de evaluación para identificar procesos pendientes de ejecutar.	I D G
3. Contar con Proyectos mejor planificados y acordes a las necesidades de la Planificación Estratégica.	Dotar al personal con recursos adecuados para ejecutar las acciones. Contar con recursos materiales, financieros y humanos adecuados para el desarrollo de las acciones: contratar personas que cumplan el perfil, diseñar con claridad los proyectos de las necesidades administrativas, Financieras y técnicas de la Fundación.	I G

VIII. Competencias

1. **Liderazgo de Personas: Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.**
2. **Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.**
3. **Sentido de la Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.**
4. **Delegación: Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca.**
5. **Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.**
6. **Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.**
7. **Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.**

-
8. Tolerancia al Estrés: Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.
9. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.
-

Tabla 15

Perfiles de puesto por competencias. Ejemplo: Miscelánea

Posición: Miscelánea				
I. Aspectos organizativos				
<i>Horario</i>	Jornada Fija, medio tiempo, L-V de: 8:00 a 12:00 md			
<i>Viajes</i>	No.			
II. Formación				
<i>Formación profesional</i>	Ninguna			
<i>Formación técnica</i>	Servicio al cliente, como atender a las personas de fuera, <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i>			
<i>Idiomas</i>	No requerido			
III. Experiencia				
Buena atención a los clientes, <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
Respeto por los clientes, <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
IV. Responsabilidad				
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad.				
<i>Finalidad</i>				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X		
Colegas	X	X		
Colaboradores				
Proveedores				
Clientes		X		
Otros:				
<i>Nº de subordinados directos:</i> 0				
V. Características del entorno social				

<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Comunicar necesidades en la oficina de insumos para atención del personal: café, servilletas, azúcar, etc.	Estar pendiente de las necesidades, recordar quienes toman café y como, dar un servicio de calidad y respeto.	Llevarles café a la mesa, prepararles meriendas en caso de que estén muy ocupadas.	

VI. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)

	Frecuencia	Importancia
Decisiones en relación al tipo de refrigerios que se debe comprar.	Baja	Muy alta

VII. Contenido del puesto de trabajo

Objetivo del puesto:

Atender a compañeras/os y personal de Paniamor, tanto a lo interno como a quienes vienen de fuera, ofrecerles café. Tener limpias las oficinas, los baños, la cocina, tener café listo y fresco.

Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones).	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados).	Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara
1. Mantener limpios los aposentos de la Fundación.	Estar pendiente de los insumos que se requieren para la limpieza del lugar y solicitar la compra en caso necesario. Estar pendiente del uso de los baños, su limpieza, la disposición de papel higiénico y jabón. Barrer y limpiar los pisos y quitar polvo de las mesas.	I
2. Atender a compañeras/os de la Fundación Paniamor.	Tener café preparado siempre, garantizar que haya café, té e insumos disponibles, estar atenta a las necesidades del personal cuando están en reuniones, tanto para ellas y ellos, como para sus visitantes. Si hay talleres.	I D G

3. Atender a las personas que visitan la Fundación para talleres o reuniones.	Si hay talleres en las instalaciones de la Fundación, coordinar con las personas encargadas, el tipo de apoyo que se requiere, tener café en el lugar, apoyar con los bocadillos, estar pendiente de la limpieza.	I
---	---	---

VIII. Competencias

1. **Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.**
2. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.

5. Definición del Diccionario de competencias de la Fundación PANIAMOR

Con las competencias identificadas para cada uno de los puestos, se hizo una contabilidad total, que sumó 34. Estas competencias se propusieron como el Diccionario de competencias de la Fundación PANIAMOR.

La revisión y validación de este Diccionario se esperaba realizar en un taller; sin embargo, como se mencionó anteriormente, no fue posible acordar con la Fundación una fecha en que las Direcciones pudieran estar presentes. Por tanto, se realizó una variación metodológica y se decidió presentar a las Direcciones de la Fundación el Diccionario preliminar de competencias para su revisión, con el objetivo de garantizar que todas las competencias mencionadas realmente respondieran a las características de la Organización, y que las Direcciones realizaran propuestas de modificaciones en la redacción de las mismas, en caso de que se identificara una mejor redacción que se adaptara más a la Misión y Visión de PANIAMOR.

Después de recibidos los cuatro instrumentos, se hizo una actualización de los descriptores de los puestos y de la definición de las competencias, según las recomendaciones de las Direcciones. En la Tabla 16, se muestran tres ejemplos de los cambios de redacción propuestos a algunas de las competencias, a partir de la revisión hecha por las Direcciones de Paniamor.

Tabla 16

Ediciones realizadas a las competencias por parte de las Direcciones de la Fundación Paniamor. Ejemplos: Conocimiento del entorno, Facilitar/Participar en reuniones y Visión.

Competencia	Competencia genérica	Competencia editada por las Direcciones
Conocimiento del entorno	Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.	Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del país, de la situación de la niñez y adolescencia, de la actividad profesional.
Facilitar/ Participar en reuniones	Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Desempeñar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes.	Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda y metodología, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Ejercer adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes, posicionando siempre los enfoques de la organización.
Visión	Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización.	Pensar sobre la base de la Misión de la Organización y convertirla en objetivos concretos para su Unidad de Trabajo. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización.

6. Definición de las conductas clave para cada competencia

El ejercicio de identificación de conductas clave se realizó de manera conjunta a la revisión de las competencias, es decir, se le entregó a las Direcciones de la Fundación un documento con cada una de las competencias y sus respectivas conductas clave, para que seleccionaran las que más se relacionaban con la Misión y Visión de Paniamor. Se les pidió también que editaran su redacción, tratando de que no sumaran más de 4 conductas clave por competencia. El instrumento utilizado para la revisión de las conductas clave, se encuentra en el Apéndice J.

Las conductas clave propuestas a la Fundación, fueron las planteadas por Ansorena (1996). Entre las modificaciones más relevantes en la redacción, sobresale el tema de los costos y beneficios, ya que las propuestas por la autora, están más vinculadas con empresas privadas con fines de lucro, mientras que Paniamor es una organización social sin fines de lucro. Además, se modificaron algunas conductas clave que se referían a la cancelación de pedidos, que en el caso de Paniamor, podría vincularse con cancelación de actividades, pero haciendo énfasis en que alguna actividad se puede suspender para ahorrar recursos, siempre y cuando no afecte el logro de los resultados previstos en el proyecto. En la Tabla 17 se muestran algunos ejemplos de modificaciones a la redacción de las conductas clave.

Tabla 17

Ediciones realizadas a las conductas clave por parte de las Direcciones de la Fundación Paniamor. Ejemplos: Orientación al cliente, Atención al cliente y Adaptabilidad.

Competencia	Conducta clave genérica	Conducta clave editada por las Direcciones
Orientación al cliente	Eliminar costes superfluos para poder reducir el precio final y beneficiar así al cliente y aumentar -la competitividad.	Eliminar costes superfluos para poder mejorar la ejecución presupuestaria de los Proyectos, disminuir los costos de los clientes y aumentar su interés de invertir en la Organización.
Atención al cliente	Ofrecer servicios específicos al cliente y asesoría. Detectar errores.	Ofrecer al cliente asesoría en temas específicos y del <i>expertise</i> de la Organización.
Adaptabilidad	Anular un pedido, aun cuando éste sea necesario, cuando la situación financiera requiera un mayor control del gasto.	Valorar la cancelación de una actividad, aun cuando ésta haya sido planificada, en los casos en que la situación financiera requiera un mayor control del gasto y no se afecte el logro de los objetivos de los Proyectos.

Asimismo, se revisaron los instrumentos entregados y se hizo un conteo de las frecuencias con que fueron mencionadas. En la Tabla 18, se muestran tres ejemplos de la revisión de conductas clave, con su respectivo conteo.

Tabla 18

Instrumento utilizado para elegir las conductas clave más adecuadas para los puestos. Ejemplo de competencias: Trabajo en Equipo, Sensibilidad Organizacional y Delegación.

Competencias	Conducta Clave	D1	D2	D3	D4	Total
Trabajo en Equipo/ Cooperación	Facilitar a otros departamentos copia de los resultados obtenidos en la cumplimentación de un trabajo propio y que sean de importancia para ellos.	1	1	1		3

	Facilitar a los responsables de otros departamentos las ideas que se tengan para la resolución de los problemas que consideramos se les puedan plantear.	1		1	2	
	Dar prioridad a las tareas que afectan al trabajo de otros.	1		1	2	
	Dar protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.		1		1	2
	Facilitar, transitoriamente, personal a otro departamento que pase por momentos de especial carga de trabajo.		1			1
	Fomentar el seguimiento de dificultades a otros miembros de la organización, a través de -cruces de experiencias en la resolución de problemas específicos.			1		1
	Tratar las demandas de otros departamentos con la misma celeridad, presión, etcétera, con que deseamos que sean tratadas las nuestras.				1	1
	Transmitir información.					0
	Supeditar los objetivos propios a los del equipo.					0
	Ayudar a los compañeros y compensar sus "carencias".					0
Sensibilidad Organizacional	Comprender las repercusiones que pueden tener para otros departamentos las decisiones o nuevos procedimientos que se adopten en la propia área.	1	1		1	3
	Comunicar a todos los compañeros y colaboradores los cambios en el departamento que puedan afectar a las funciones de los demás.	1		1		2
	Comprender las relaciones entre el propio trabajo y el trabajo de otras unidades.	1		1		2
	Mantener la continuidad del trabajo de los demás departamentos relacionados, evitando convertir la actividad propia en un "cuello de botella" para los demás.			1	1	2
	Circular la información que sea necesario que los demás departamentos o instancias de la empresa conozcan.			1		1
	Ofrecer colaboración en proyectos de otras unidades o departamentos.			1		1
	Percibir las repercusiones de la propia tarea en el conjunto de la organización.				1	1

	Asistir a comités interdisciplinarios en la organización.				0
	Leer y enterarse del contenido de las circulares y comunicados de otros departamentos.				0
	Calcular y -ponderar los efectos globales en la organización de las conductas específicas que emite la persona, especialmente si tiene un significado simbólico para los demás.				0
	Asistir a comités interdisciplinarios.				0
Delegación	Asignar facultades en materia de riesgos a sus colaboradores.	1	1	1	3
	Fomentar que sus colaboradores le representen en actos profesionales o que representan a la unidad.	1	1	1	3
	Asignar a sus colaboradores tareas que formen parte de sus propios objetivos.	1	1	1	3
	Encargar a sus colaboradores nuevas tareas y/o retos y efectuar su seguimiento correcto.	1		1	2
	Asignar facultades en materia de precios a sus colaboradores.				0

El documento con las frecuencias totales para cada una de las competencias se encuentran en el Apéndice K. Las conductas clave que tuvieron mayor frecuencia se incluyeron en el Diccionario de competencias de la Fundación PANIAMOR.

El Diccionario de Competencias completo de la Fundación Paniamor, incluyó entonces el nombre de la competencia, su definición, una explicación adicional y el listado de las 4 conductas clave propuestas como prioritarias para el cumplimiento de dicha competencia. En la tabla 19 se muestran tres ejemplos del diccionario de competencias de la Fundación Paniamor. El Diccionario completo se puede revisar en el Apéndice L.

Tabla 19

Diccionario de competencias de la Fundación Paniamor. Ejemplos: Adaptabilidad, Trabajo en Equipo y Delegación

COMPETENCIA: Trabajo en Equipo/Cooperación	
Definición	Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.
Descripción	Es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos, que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer. Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás. Es imprescindible, además, una cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.
Conductas clave	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar a otros departamentos copia de los resultados obtenidos en la cumplimentación de un trabajo propio y que sean de importancia para ellos. • Facilitar a los responsables de otros departamentos las ideas que se tengan para la resolución de los problemas que consideramos se les puedan plantear. • Dar prioridad a las tareas que afectan al trabajo. • Dar protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.
COMPETENCIA: Adaptabilidad	
Definición	Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
Descripción	Hace referencia, fundamentalmente, a la versatilidad en el comportamiento, en la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo o en los sistemas de valores, expectativas y/o creencias del sujeto. Una persona puede ser, al mismo tiempo, adaptativa en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias, en espera del momento adecuado para su implantación o para otros cambios en el entorno.
Conductas clave	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar objetivos de un colaborador cuando es imposible que éste los alcance. • Cambiar la estrategia de relación con un cliente cuando han cambiado los interlocutores en el seno de su organización. • Cambiar la forma de relación con el jefe cuando se han percibido cambios en su actitud en los últimos encuentros.

- Cambiar la actitud ante un proveedor cuando la calidad de sus suministros ha cambiado sustancialmente en los últimos pedidos.
- Anular un pedido, aun cuando éste sea necesario, cuando la situación financiera requiera un mayor control del gasto.

COMPETENCIA: Delegación:

Definición	Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca.
Descripción	Se trata de la habilidad de un sujeto para transferir a otro, de manera adecuada y aceptable, alguna de sus tareas o funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndole, además, la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de cumplimiento de la tarea y, en ocasiones, la autoridad que él mismo ostenta o su propia representación. Tiene que ver con la capacidad para ejercer una supervisión adecuada del avance posterior de la tarea y de efectuar el desarrollo de la capacidad del colaborador a quien se ha delegado, de manera eficaz y aceptada por el otro.
Conductas clave	<ul style="list-style-type: none"> • Encargar a sus colaboradores nuevas tareas y/o retos y efectuar su seguimiento correcto. • Asignar facultades en materia de riesgos a sus colaboradores. • Fomentar que sus colaboradores le representen en actos profesionales o que representan a la unidad. • Asignar a sus colaboradores tareas que formen parte de sus propios objetivos.

CONCLUSIONES

Considerando los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas: descriptor del puesto, entrevista de incidentes críticos y observación no participante, se concluye lo siguiente:

1. Al ser Paniamor una Organización que trabaja por proyectos en diversos temas y cada proyecto ser responsable de crear puestos específicos para su ejecución, la Fundación no contaba con un descriptor de los puestos para todas las posiciones ocupadas a la fecha del trabajo de campo.
2. Las Organizaciones no gubernamentales cuentan con poco personal de planta y las funciones vinculadas con el Talento Humano, suelen incluirse como una función en los puestos administrativos.
3. El descriptor de puestos utilizado [propuesto por Ansorena (1996)] permitió profundizar en el detalle de las funciones, pero además, permitió alcanzar la descripción de habilidades y conductas esperadas, lo cual facilitó la identificación de competencias.
4. El manual de puestos por perfiles de la Fundación Paniamor que se desprende de esta investigación, cuenta con una descripción de los puestos con sus respectivas competencias, las cuales están vinculadas con la misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos de la organización.
5. Los instrumentos utilizados brindaron información que contribuyó a la detección de las competencias para cada puesto aumentando la confiabilidad de los resultados.
6. Uno de los principales aportes de las competencias/funciones manual de puestos por perfiles, es aumentar la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección, necesidades de capacitación y valoración de puestos.

7. Uno de los aportes de esta investigación consistió en devolverle la palabra a las funcionarias y funcionarios de la Fundación, quienes tuvieron la oportunidad de expresar no sólo su visión acerca de las funciones del puesto, sino algunos otros aspectos relacionados con el puesto que no estaban claros.
8. Algunas de las personas entrevistadas se mostraron muy autocríticas en sus funciones, otras personas, más bien aprovecharon el espacio para manifestar sus desacuerdos con las funciones u organización de la Fundación, lo que fue analizado y se trasladó en competencias y funciones.
9. Al ser un proceso participativo, fue posible exceder las expectativas iniciales propuestas en el componente teórico, en el tanto la visión de campo (con la observación) y la identificación de los incidentes críticos, posibilitaron clarificar la teoría de Ansorena y ampliarla, a partir de las virtudes que evidenció la triangulación de los instrumentos utilizados.
10. El manual de puestos por perfiles realizado, aumenta la posibilidad de elegir la persona adecuada para el puesto adecuado, ya que se describe en detalle las características que debe tener la persona para cumplir con las responsabilidades del puesto.
11. El manual de puestos por perfiles permitió organizar mejor la distribución de funciones, cargas de trabajo y evitar la duplicación de roles y responsabilidades, optimizando así la utilización de recursos financieros y del talento.
12. Además, al tener mayor claridad de lo que se espera del puesto, permite el ahorro de tiempo en la ejecución de las actividades.
13. En organizaciones como PANIAMOR que tiene poco personal y muchas responsabilidades, es difícil convocar al equipo directivo en un mismo momento, por

lo que fue necesario identificar estrategias alternativas para recopilar las observaciones y definir las competencias y conductas clave.

14. La triangulación de las herramientas permitió una mayor veracidad de la información planteada en los resultados.

RECOMENDACIONES

1. Mantener actualizado el manual de puestos por perfiles y las competencias de la Fundación, con regularidad.
2. Una Fundación como Paniamor es una organización en constante cambio, por lo que se recomienda el aprovechamiento de los instrumentos utilizados en esta investigación para la descripción de nuevos puestos y el análisis de sus competencias.
3. Nombrar a una persona de planta, no vinculada a la ejecución de Proyectos, para que realice la actualización del manual e incluya los puestos que surgen a raíz del inicio de nuevos Proyectos.
4. Divulgar el manual de puestos y ponerlo a disposición a todas y todos sus colaboradoras y colaboradores, de modo que todas las personas tengan acceso y claridad de las funciones y competencias que deben tener y desarrollar en su desempeño en Paniamor.
5. Identificar estrategias para la actualización del Manual, que no necesariamente requieran la realización de acciones grupales, ya que la Fundación tiene poco personal, que a su vez tiene a su cargo muchas responsabilidades, por lo que es difícil convocar al equipo directivo en un mismo momento.
6. La Escuela de Psicología, en particular los cursos de Psicología Laboral, podría brindar un aporte sustantivo a las Organizaciones no gubernamentales, firmando acuerdos para brindar apoyo con prácticas estudiantiles o trabajos finales de graduación, de modo que se pueda subsanar la carencia de un puesto específico para la gestión del talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcover de la Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004). *Introducción a la psicología de trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.

Alles, M. (2008) *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial. Granica.

Alles, M. (2010a) *Diccionario de competencias. La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2010b) *Diccionario de preguntas. La Trilogía v.3: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Editorial. Granica.

Alles, M. (2012) *Diccionario de comportamientos. La Trilogía v.3: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Editorial. Granica.

Ansorena Cao, A. (1996) *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Fundación Paniamor, (15, 07, 2013) Sobre PANIAMOR (Descripción de la razón de ser de la Fundación). Recuperado de:

<http://paniamor.org/generales/nosotros.html>

Fundes (2012) *Planificación Estratégica Fundación PANIAMOR, basada en el modelo del Balance ScoreCard*. San José, Costa Rica.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Lizano, T. y Zúñiga, K. (2004) *Diseño de una Metodología para elaborar Tres Perfiles de Puestos desde el Modelo de Competencias Laborales en una Institución Pública*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología no publicada. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Luna, T. y Rodríguez A. (2007) *Elaboración de los perfiles por Competencias para los puestos de Bomberos en el Instituto Nacional de Seguros de Costa Rica*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología no publicada. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Maraouch, F. (2013) *Managerial competencies and exemplary leadership in the lodging industry: An empirical study*. Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. Lynn University, United States of America

Marcano, P. (2005) *Diseño del perfil de competencias para los profesores de postgrado de la Universidad Metropolitana*. Tesis para optar por el título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Martens, L. (1996) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.

Mathis, R., y Jackson J. (2008) *Human Resource Management*. United States of America: Cengage Learning.

McClelland, D. (1989) *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea, S.A.

Muchinsky, P. (2002) *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Sexta Edición. Summerfield: Cengage Learning.

Peiró, J., y Prieto, F. (1996a) *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis, S.A.

Peiró, J., y Prieto, F. (1996b) *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis, S.A.

Rojas, S. (2010) *Elaboración del perfil por competencias de (la) Inspector (a) de seguridad social en una institución pública costarricense*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología no publicada. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Saracho, J. (2005) *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago: RIL editores.

Spencer L. y Spencer S. (1993) *Competence at Work*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Urlich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Younger, J. y Sandholtz, K. (2008) *Competencias de Recursos Humanos*. Bogotá: Sociedad para la Administración de Recursos Humanos.

APÉNDICES

Apéndice A: Consentimiento informado

Escuela de Psicología

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN*****COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO***

Teléfonos:(506) 2511-4201 Telefax: (506) 2224-9367

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Para funcionario de ONG)

Elaboración del manual de puestos por perfiles de la Fundación Paniamor, a partir del modelo competencias genéricas

Nombre de los investigadores:

Durán Porras, Evelyn, carné 991397

Solís Segura, Andrés, carné A06349

Nombre del participante: _____

- A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Este manual de puestos es solicitado por la Dirección de la Fundación como un esfuerzo en el proceso de profesionalización de la gestión del talento humano que ayude a facilitar el reclutamiento, desarrollo, atracción y retención de las y los colaboradores, generando un clima organizacional que sustente la estrategia de la Fundación. El objetivo del trabajo es elaborar el manual de puestos por perfiles, a partir del modelo de gestión por competencias. El estudio está siendo realizado por estudiantes de la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica como trabajo final de graduación para obtener el título de licenciatura.

- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** La participación consiste en realizar una entrevista sobre el puesto que usted desempeña actualmente en la Fundación, la cual tiene una duración aproximada de 40 minutos, así como la asistencia a un taller posterior para validar los resultados que se van obteniendo del proceso investigativo. Dicha información se utilizará para el desarrollo del manual de puestos basado en competencias.

Debe saber que la entrevista y el taller se realizan personalmente, a menos que no sea posible, se elegirá una forma que sea más cómoda y conveniente para usted. Ha de saber de antemano que la conversación será grabada para no perder detalles a la hora de analizar lo dicho por usted y para garantizar su inclusión en los resultados del trabajo; además la grabación es un requisito investigativo para tener un comprobante de que dicha conversación en efecto se llevó a cabo. Las grabaciones de conversaciones serán guardadas por el investigador y la investigadora por un lapso de dos años, periodo estipulado por el reglamento de investigación. Al ser cumplido dicho periodo, las conversaciones serán desechadas de manera responsable, por lo que nadie más podrá accederlas.

Es muy importante que usted sepa que la participación en esta investigación es voluntaria y usted puede retirarse de la investigación cuando lo desee.

C. RIESGOS:

La participación en este estudio puede significar cierto riesgo o molestia para usted por lo siguiente: los resultados de esta investigación serán entregados al solicitante en este caso la Dirección de la Fundación, quien puede utilizar esta información para lo que considere necesario, por lo que el uso del manual de puestos que realice la ONG, no es responsabilidad del investigador y la investigadora, ya que no tienen ninguna injerencia en las acciones que institucionalmente se tomen con base en dicha información. Además algunas preguntas que se le hagan pueden llegar a producir en usted incomodidad por tratarse de eventos y experiencias laborales que le hayan resultado desfavorables, ya que puede sentir que se está invadiendo su espacio privado o personal o que le recuerden alguna situación en la que usted haya sido sometida/o a mucho estrés laboral.

- D. BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que el resultado final de la investigación, le permita mejorar su gestión dentro de la Fundación, en tanto sus funciones dentro de la misma serán descritas de manera amplia y tendrá más claras sus funciones y responsabilidades. Asimismo, algunas personas podrían verse beneficiadas indirectamente, ya que el contar con los perfiles de puesto, incide en la selección de personal en la Fundación, garantizando que en los procesos se convoque y posteriormente se contrate a persona con un talento humano acorde con el puesto; por lo tanto las personas menores de edad que participan en programas de la Fundación, contarán con profesionales a cargo, cuyas acciones y competencias están claramente acordes con las necesidades de dicha población. Su participación en el estudio no será remunerada monetariamente.

- E. Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con la investigadora Evelyn Durán o el investigador Andrés Solís, quienes deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puede obtenerla llamándoles a los números de teléfono 83519162 y 87090955, respectivamente, en el horario lunes a domingo de 9 a.m. a 10 p.m. o a los correos electrónicos evelyndupo@gmail.com o solisandres@gmail.com, en cualquier momento. Además, puede consultar sobre los derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono 2257-2090, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica **a los teléfonos 2511-4201 o 2511-5839**, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.
- F. Recibiré una copia de esta fórmula firmada para mi uso personal.
- G. Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte la calidad de la atención médica (o de otra índole) que requiera.
- H. Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.
- I. No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Nombre, cédula y firma del sujeto

Fecha

Nombre, cédula y firma del testigo
Fecha

Nombre, cédula y firma de la Investigadora que solicita el consentimiento
Fecha

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento
Fecha

NUEVA VERSIÓN FCI – APROBADO EN SESION DEL COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO (CEC) NO. 149
REALIZADA EL 4 DE JUNIO DE 2008.

Apéndice B: Ficha de Descripción y análisis de los puestos de trabajo

Descripción y análisis del puesto de trabajo
Nombre del puesto: _____
Unidad de trabajo: _____
Fecha de la descripción: _____
Nombre de persona entrevistadora: _____

I. Datos de posición en la estructura
(Señale la posición del puesto en la estructura, indicando los nombres de los puestos superiores – jerárquicos o funcionales- y subordinados)

Localización geográfica:				
Nº de ocupantes: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table> Fecha de la última cobertura:				

II. Aspectos organizativos
HORARIO: Reflejar el horario “normal” esperado del puesto:
Horario habitual: De: h A: h Total horas
Jornada: Partida Continuada Comentarios:
Turno: Fijo Rotativo
Dedicación especial: No Sí
VIAJES Describir el horario “normal” esperado del puesto:
Frecuencia: Todas las semanas Cada dos semanas Cada mes Menos de cada mes
Destinos: Internacionales Nacionales Regionales Locales
Medio de transporte: Avión Tren Carro alquilado Carro propio
<i>Retribución aproximada bruta anual</i>
(Banda retributiva estimada o retribuciones históricas de los últimos ocupantes o retribución idónea comparativa...)

III. Formación					
<i>Formación básica:</i> Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base” para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo					
Enseñanza primaria	Bchto. Elemental Educación General Básica			Bchto. Sup./ B.U.P./FP II Bachillerato Unificado Polivalente	
Peri mercantil/Graduado social	Formación profesional de 1º grado Ing. Técn/Diplom. Univ./ A.T.S.			Formación Profesional de II Grado Licenciado Univ./ingeniero Sup.	
Otros (describir):	Especialidades:		Especialidades:		
<i>Formación técnica:</i> naturaleza y alcance de los conocimientos técnicos requeridos por el puesto. Saberes concretos de tipo profesional que deben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible el rendimiento eficaz					
<i>Grado de desarrollo de estos conocimientos</i>					
Muy alta especialización	Alta especialización	Media especialización	Baja especialización	Muy baja especialización	Sin especialización
n	n	n	n	n	n
Idiomas: Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario:					
Inglés	Francés	Alemán	Otro:		
<i>Nivel requerido</i>	Pleno dominio en conversación técnica y de negocios Dominio alto para la interacción profesional Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales Manejo elemental para el automantenimiento				

IV. Experiencia					
Tanto específica como de otros puestos de trabajo. Se trata de aprendizajes cuantitativos y cualitativos adquiridos por la práctica profesional y no por el tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el ejercicio del puesto:					
Muy desarrollada	Bastante desarrollada	Desarrollada tipo medio	Bajo desarrollo	Muy bajo desarrollo	Sin experiencia

V. Responsabilidad				
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad				
Superiores Colegas Colaboradores Proveedores Clientes Otros	<i>Finalidad</i>			
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
<i>Mando:</i> <i>N° de subordinados directos</i>	<input type="text"/>	Características del trabajo de los subordinados	

VI. Características del entorno social			
Describir las circunstancias y las características más sobresalientes del entorno social donde se desarrolla la actividad profesional del puesto de trabajo y, especialmente, aquellas que pueden ser relevantes para determinar el tipo de empleado requerido por éste:			
Con respecto al jefe inmediato	Con respecto a los clientes más frecuentes	Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo	Con respecto a los proveedores más importantes

VII. Aspectos ejecutivos					
Toma de decisiones: Describir el tipo y el alcance de las decisiones que debe tomar el ocupante del puesto:					
	Frecuencia	Muy alta	Alta	Baja	Muy baja
	Importancia	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
	Normativa	Muy escasa	Escasa	Abundante	Muy abundante
	Responsabilidad patrimonial	Muy alta	Alta	Baja	Muy baja
	Respons. seguridad personal	Muy alta	Alta	Baja	Muy baja
Observaciones:					

VIII. Contenido del puesto de trabajo		
<i>Objetivo del puesto:</i> (Principal misión u objetivo del puesto. El resultado global que da sentido y razón de ser al puesto)		
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)	
1.		I D G
		I D G
		I D G
2.		I D G
		I D G
		I D G
3.		I D G
		I D G
		I D G
4.		I D G
		I D G
		I D G
5.		I D G
		I D G
		I D G
6.		I D G
		I D G
		I D G
7.		I D G
		I D G
		I D G
8.		I D G
		I D G
		I D G
Observaciones		

Apéndice C: Aspectos a evaluar en la observación no participante

El primer espacio a observar es en las oficinas de trabajo, aquí se observará con detenimiento la dinámica laboral, las actividades que realiza la persona:	
¿Trabaja solo/a o en equipo?	
¿Se relaciona con el resto de sus compañeros/as para asuntos laborales?	
¿Debe atender personas en la oficina?	
¿Se relaciona con su jefatura directa?	
¿Tiene tareas específicas en el día a día?	
Manejo de situaciones que afectan la dinámica laboral	
Incidentes reiterativos en su gestión diaria	
El segundo espacio a observar es en una gira de trabajo, aquí se observará con detenimiento la dinámica laboral, las actividades que realiza la persona directamente con la población con la que trabaja la Fundación PANIAMOR	
¿Cómo se traslada a la comunidad?, ¿En vehículo propio?, ¿En autobús?	
¿Existen dificultades de acceso a las zonas a visitar? ¿Qué opciones busca esta persona para solventar las dificultades?	
¿Trabaja solo/a o en equipo?	
¿Cuáles son los pasos que sigue para contactar con las personas que debe hacerlo, directamente en la comunidad/institución?	
¿Cuáles son las principales acciones que realiza con esas personas? ¿Charlas, talleres, entrevistas?	
¿Cuáles son los principales conocimientos que debe tener la persona para poder desempeñar las acciones en la comunidad?	
¿Existen dificultades para realizar las actividades con la comunidad/institución? ¿Qué opciones busca esta persona para solventar las dificultades?	
¿Cuáles son las principales actitudes que muestra a la población y cuál es la reacción de esa población ante su actitud?	

Apéndice D: Entrevista de incidentes críticos

1. *Incidente favorable*

a. Cuando nos proponemos algo y lo alcanzamos, incluso a veces con mejores resultados de los propuestos, significa que tuvimos un momento favorable en nuestro trabajo que evidencia nuestra eficiencia. Cuénteme por favor tres situaciones en que usted se sintiera realmente eficiente con el resultado de un incidente en su puesto de trabajo.

b. ¿Cuáles fueron las circunstancias generales que condujeron a esos incidentes?

c. ¿Cuáles fueron las acciones que usted realizó, o no, para que los incidentes resultaran tan favorables?

2. *Incidente poco favorable*

a. Así como tenemos momentos favorables, también tenemos momentos no tan favorables. De la misma forma que el incidente anterior, descríbame por favor tres incidentes en los que las cosas no le salieron tan bien como usted hubiera esperado.

b. ¿Cuáles fueron las circunstancias generales que condujeron a esos incidentes?

c. ¿Cuáles fueron las acciones que usted realizó, o no, para que los incidentes resultaran tan poco favorables?

Apéndice E: Taller para definir las competencias de la Fundación PANIAMOR

Objetivo del taller:

Identificar las competencias más importantes para el efectivo desempeño de los puestos de la Fundación PANIAMOR

FECHA DE LA ACTIVIDAD:	
10:00- 10:15 am	Encuadre de la actividad, presentación de las y los participantes, descripción de la metodología del taller.
10:15 – 10:30 am	Explicación del concepto de competencia y del proceso seguido en la investigación.
10:30 – 10:45 am	Descripción de las competencias definidas a partir de las distintas técnicas utilizadas en las fases previas de la investigación.
10:45 – 11: 15 am	Seguidamente se les pide formar cuatro grupos de 5 personas cada uno y se les solicita que revisen en detalle las competencias definidas y su definición. Esta revisión, debe llevarles a elegir 12-14 competencias como las más importantes, realizando las modificaciones en contenido que consideren pertinentes.
11:15 – 11: 45 am	Se le solicita a cada grupo que presente el resultado de su discusión y posteriormente se pasa a una plenaria en la que se eligen de manera conjunta las competencias para formar el Diccionario de la Fundación PANIAMOR.
11:45 – 11:55am	Para cerrar el taller, se les explica el procedimiento a seguir para la definición de las conductas clave de las competencias elegidas, de modo que se puedan discutir y adaptar a la realidad de la Organización.
11:55am - 12:00md	Agradecimientos y cierre del taller.

Apéndice F. Conteo de competencias según instrumento

Instrumento	Puesto	Descripción de la situación	Competencias conductuales	Tipos
Descriptor	Asistente Técnica Primera Infancia	Elaborar guías de implementación del trabajo con familias o con niñas. Redacción de documentos, con buena mediación pedagógica para que se puedan comprender aun sin tener un mediador que explique. No disponer de tiempo de oficina para dedicarse a eso a causa de las giras. Desorganización al no prever esta necesidad Velar por que se dé continuidad al programa, generar capacidad instalada en la institución. Roces entre personal de la contraparte o situaciones a lo interno de la instituciones que dificulte que haya una persona encargada de dar seguimiento al proyecto. Capacitar al personal de la contraparte en un programa. Que haya alguna situación de la contraparte en la que no podamos tener acceso al grupo, ya sea por transporte o sacar al personal, una situación política o algo que dificulte el armar el grupo para capacitarlo. Darle seguimiento o velar por la implementación del programa en los establecimientos. Igual, no acceso al seguimiento por un tema de transporte o que haya alguna situación a lo interno de la contraparte que impida la implementación del programa.	Comunicación escrita Orientación al cliente Presentaciones y Planificación Organización y Adaptabilidad Planificación y Organización	Habilidades operativas Habilidades interpersonales Habilidades interpersonales, Directivas Metahabilidades Habilidades directivas
Incidentes críticos Favorable		Elaboración de las guías de campo de Somos Familia: Las personas entienden la guía sin necesidad de explicar, realizan las actividades tal y como vienen ahí, lo que permite homogeneidad en la aplicación del programa. He recibido buena retroalimentación/Las guías fueron construidas con la contraparte y se utilizó una buena mediación pedagógica/Acompañé en campo la validación lo que hizo poder sentir la actividad y ver cómo funcionaba directamente con las familias. Leí en compañía de la contraparte el material, se entendió así el tipo de lenguaje necesario para comprenderlo. Actitud muy humilde ante las guías, recibí retro-alimentación lo que permite que vayan mejorando y que hayan llegado a un punto favorable para la institución. Capacitación de más de 800 personas en el programa a nivel nacional. /Una estrecha relación con la Dirección Nacional de CENCINAI: contraparte. Una comunicación sostenida entre las regiones. Varios ensayos de capacitación, hasta llegar a un formato que fuera el más adecuado. / Plantear el formato de la capacitación. Realizar las capacitaciones, probarlas con el personal, tener una actitud muy creativa y flexible, lúdica para introducir los contenidos, lo que hizo que ellas recibieran muy bien la información.	Comunicación escrita Auto - organización Presentaciones y Adaptabilidad Orientación al cliente Trabajo en equipo/cooperación	Habilidades operativas Habilidades operativas Metahabilidades Habilidades interpersonales Habilidades interpersonales Habilidades operativas Habilidades operativas
Incidentes críticos poco favorable		Entrega de material a salir a publicación con enfoque incorrecto. /No hubo reforzamiento a nivel teórico en el enfoque que requiere el puesto y se le asignó una función que requería ese reforzamiento. / Tener más claro el enfoque, quizá faltaba pulir un poco más. Revisión con mayor detalle, hilar más fino en la lectura de ese material y no asumir que estaba bien porque estaba listo.	Atención al detalle Comunicación escrita	Habilidades operativas Habilidades operativas

		Elaboración de las guías de campo de Somos Familia: Las personas entienden la guía sin necesidad de explicar, realizan las actividades tal y como vienen ahí, lo que permite homogeneidad en la aplicación del programa. He recibido buena retroalimentación/Las guías fueron construidas con la contraparte y se utilizó una buena mediación pedagógica/Acompañé en campo la validación lo que hizo poder sentir la actividad y ver cómo funcionaba directamente con las familias. Leí en compañía de la contraparte el material, se entendió así el tipo de lenguaje necesario para comprenderlo. Actitud muy humilde ante las guías, recibí retro-alimentación lo que permite que vayan mejorando y que hayan llegado a un punto favorable para la institución.	Orientación cliente	al	Habilidades interpersonales
		Altercado con persona en una capacitación. / Contexto laboral de la contraparte, que era esencial con lo que la persona estaba molesta. Tenía que ver con lo que se planteaba en ese momento. No hubo alguien de la institución que atajara la discusión. / Pudo haberse reunido antes con los enlaces para que ellos tuvieran claro qué era el proyecto. Se partió del supuesto de que la gente tenía claros los objetivos, tiempos y propuestas de taller.	Orientación cliente	al	Habilidades interpersonales
		3. publicación por redes sociales y hubo reacción negativa de parte de la gente. Dañó la imagen de la institución. /3. Priorización de enfoque de crianza y no de género. /3. Revisar o contemplar la publicación desde ojos externos y revisar que solo una parte de la publicación y no en general.	Orientación cliente	al	Habilidades interpersonales
Observación	Asistente Técnica Primera Infancia	Capacitación a funcionarias institucionales en el uso de metodologías para el trabajo con niñas y niños. En algunas sesiones hay bebés, y es un factor que influye en el desarrollo del taller. La funcionaria debe saber manejar estos temas, por ejemplo, en una sesión, una mamá le pegó a su niña y uno de los temas a tratar, era el de prevención del castigo físico, por lo que la situación debió ser abordada por ella.	Orientación cliente Presentaciones	al	Habilidades interpersonales
Descriptor	Encargado o Administración	Mantenimiento y Remodelaciones en la infraestructura de la oficina Paniamor	Planificación y Organización	y	Habilidades directivas
		Asegurar que los proyectos tienen todo lo que necesitan.	Trabajo equipo/cooperación	en	Habilidades interpersonales
Incidentes críticos Favorable		Conseguir buenos precios y negociaciones con los proveedores. Logré conseguir un precio especial 50% por debajo del costo. Esto era para las giras de profesores de las zonas rurales hacia San José. / El prestigio de Paniamor es conocido y le tienen buena estima. La capacidad de compra de contado para la autoridad en cuanto a la gestión. /La rapidez de acción en arreglar los problemas cuando ocurren. Compromiso con la tarea. Carisma para arreglar la situación.	Capacidad negociación	de	Habilidades profesionales

	<p>Teníamos 200 estudiantes para trasladar a instituciones del estado y con un presupuesto para desarrollarlo que ya estaba aprobado, y necesitábamos algunos costos que no teníamos presupuesto. Busqué ayuda institucional envié cartas con suficiente tiempo solicitando que nos dieran beneficios y conseguimos ahorro. Conseguimos espacios y beneficios que usualmente no otorgan. Con exoneración del 100%. / El prestigio de Paniamor es conocido y le tienen buena estima. La capacidad de compra de contado para la autoridad en cuanto a la gestión. / La clave fue que yo trabajé con mucha anterioridad. Además de mi colaboración y disposición para colaborar y servicio. También es clave conocer bien el proyecto para explicarle a la gente que estamos solicitando ayuda y la capacidad de análisis de documentos (proyectos) y poder prever posibles problemas.</p>	Capacidad de negociación	de Habilidades profesionales
	<p>Había que traer gente (50 personas de cuatro puntos diferentes) de dos zonas de Talamanca. El transportista tenía que salir a las 8:00am del lugar. Resulta que había llovido mucho, y los ríos estaban crecidos así que el bus no puede pasar. Entonces yo comencé a llamar a mis contactos de Talamanca y con una moto pasaron todos uno a uno de los 50 estudiantes para que el bus pudiera trasladarlos hasta la actividad, a pesar de todo, solo tuvimos un atraso de 45 minutos. Todo fue gracias a que yo pude (sin salir de aquí) llamar a mis contactos y /El prestigio de Paniamor es conocido y le tienen buena estima. La capacidad de compra de contado para la autoridad en cuanto a la gestión. /Relaciones interpersonales. Creación de relaciones a distancia y sin conocerlos personalmente.</p>	Innovación /creatividad	Betahabilidades
Incidentes críticos poco favorable	<p>Todos los estudiantes necesitan estar aseguradas de acuerdo con lo que solicita el INS para generar las pólizas. Y he tenido situaciones en que las pólizas salen apenas raspando el último espacio. /Yo dependo de las personas que trabajan en los colegios para que me pasen la información, lo que pasa es que esto es una recarga de trabajo para ellos, no es parte de su rol normal del ministerio educación, esto provoca que no exista un compromiso formal con el envío de la información a Paniamor y que se vea como un favor. Esto básicamente es lo que provoca que a mí la información de los estudiantes me llegue muy tarde. /Es muy poco lo que yo puedo hacer, solo presionar al personal de los colegios y pedirles que por favor me ayuden en el envío de la información.</p>	Persuasión Planificación Organización	Habilidades y personales Habilidades directivas
	<p>Un proveedor que se le hizo una compra para fabricar unos pañuelos. Es requisito hacer tres cotizaciones. Luego de seleccionado corresponde que el proveedor traiga una muestra de color. En esta etapa se le indica que no corresponde en tamaño, color y tipo de tela. Resulta que este proveedor trae los pañuelos en un material que se le había rechazado. Al final entregó el equivalente al valor del adelanto pero en el material que se le había rechazado. /El proceso se realizó como corresponde pero el proveedor falló. /No escoger el proveedor por precio sino por calidad.</p>	Capacidad de negociación Atención detalle	de Habilidades profesionales al Habilidades operativas
	<p>Yo no realicé el proceso completo para asegurar a la directora de Paniamor cuando salió del país (África). /No hubo una verificación de la póliza y seguimiento, había que hacer un doble chequeo antes de salir y no darlo por sentado. /Yo no vi el correo donde el proveedor del seguro solicitó información faltante de la directora y al siguiente día ya no hay forma de generar la póliza.</p>	Atención detalle	al Habilidades operativas

Observación		Le corresponde atender situaciones del establecimiento, solucionar tema de luces, acceso a internet, organización espacial del local. Las situaciones que se presentan las soluciona con eficacia, buscando alternativas para lograr el resultado esperado. Por ejemplo, se dio una situación sobre el acceso a internet en el Tecnobus, y la persona que ocupa el puesto fue el responsable de conversar con la empresa que proveía el servicio y negociar la ampliación del contrato.	Auto organización Atención al detalle Atención al cliente	- Habilidades operativas Habilidades operativas Habilidades interpersonales
Descriptor	Coordinación Código de Conducta	Realizar talleres y capacitaciones a empresas suscriptoras y no suscriptoras/Comunicar y coordinar con la empresas/Coordinar con el presupuesto disponible del ICT	Presentaciones Comunicación oral	Habilidades interpersonales Habilidades operativas
		Actualizar los estados de las empresas suscriptores/Tener la información en orden y accesible. /Mantener actualizado el sistema de datos. / Tiempo en oficina para revisión y comunicación.	Auto organización	- Habilidades operativas
		Asistir a reuniones de coordinación y actualización en el tema./Coordinación de la agenda./Solicitar presupuesto para actualización	Auto organización	- Habilidades operativas
		Operacionalizar la estrategia/Apegarse a los lineamientos que el ICT demanda/Ejecutar las iniciativas de las estrategias	Presentaciones	Habilidades interpersonales Habilidades operativas
		Entregar de manera mensual el informe de ejecución de la estrategia de código de conducta/Realizar las actividades en los plazos establecidos, realizar las coordinaciones a tiempo	Comunicación escrita	Habilidades operativas
		Informe a la dirección ejecutiva y de la junta administrativa de la fundación./Realizar las actividades en los plazos establecidos, realizar las coordinaciones a tiempo	Auto organización	- Habilidades operativas
Incidentes críticos Favorable		Asistí a una capacitación en la que estaba una persona (jefe del departamento consular) que puede ser un aliado muy importante para la estrategia del código de conducta y logramos establecer una alianza gracias a la disposición para escucharme sobre el tema de explotación sexual comercial de menores de edad (código de conducta)/Necesitamos crear alianzas con el ministerio de relaciones exteriores para que el código de conducta tenga éxito/. Iniciativa para acercarme a este posible aliado estratégico, iniciativa para reconocer posibles oportunidades. Además de la claridad y manejo del concepto. Aprovechar la oportunidad. Manejar el programa, tener el conocimiento claro, manejar el concepto de la estrategia. Creer en el proyecto, estar casado con el proyecto, transmitir la pasión por el proyecto. Estar convencida y creer en eso.	Comunicación oral Conocimiento del entorno Persuasión	Habilidades operativas Betahabilidad des Habilidades interpersonales
		Las capacitaciones y talleres y a las empresas a quienes va dirigida la estrategia (empresas turísticas).Entonces los talleres realmente han sido muy exitosos pues las evaluaciones de las capacitaciones siempre son excelentes. /Hay una apertura del sector turístico ante el tema, disposición, compromiso, las empresas con la camiseta puesta, la coordinadora del ICT, tiene la camiseta puesta, tiene muchos años de trabajar con código de conducta, conoce el sector. Me ha ayudado a involucrarme. /Mi experticia en capacitación hace que el mensaje llegara claramente, se sensibilicen ante el tema. La modificación de las metodologías desde la psicología. Las metodologías son más participativas, adecuándolos a la población meta.	Presentaciones Comunicación oral	Habilidades interpersonales Habilidades operativas

		Hemos logrado actualizar la base de datos de las más de 450 empresas suscriptoras, ya que la información estaba desagregada, y es muy importante actualizarla y ordenarla, ahora es de fácil acceso. /Tenemos personal con un excelente manejo del Excel, hemos podido dedicarle tiempo ya que el trabajo es fundamentalmente de oficina y yo he tenido que estar mucho en el campo. He tenido que trabajar mucho en el campo, pues esta tarea es de oficina. /Inducir a personal en cuanto al proceso de suscripción de las empresas y actualización de datos, además de mantener unas relaciones interpersonales con el sector turístico muy buenas, ya que esto facilita el contacto con las empresas para poder obtener la información de las empresas para actualizar los datos.	Atención al detalle Auto organización Atención al cliente	Habilidades operativas - Habilidades interpersonal es
Incidentes críticos poco favorable		No tenemos símbolos externos para entregar a las empresas suscriptoras, porque el ICT no nos ha dicho cuánto presupuesto hay para crear estos símbolos externos. /Muchas de las decisiones son del ICT y hay poco apoyo de los mandos medios del ICT (área estratégica) pues trabajamos en conjunto y dependemos del presupuesto del ICT. /No depende de las personas que están aquí en la coordinación, pues a nosotros nos contrata el ICT.	Persuasión Auto organización	- Habilidades interpersonal es Habilidades operativas
		Tenemos una estrategia comunicacional atrasada pues no hemos hecho el lanzamiento, es a nivel de internet. Debería estar lista ya (el nombre es Costa Rica Inolvidable) una campaña Web donada por publicidad Garnier. Hace un mes tenía que ejecutarse. /Cambiaron al jefe en Garnier y esto ha generado atrasos. Además se hicieron unos cambios en la campaña y hay que coordinar con el ICT para que ellos aprueben la campaña. Tuvimos que hacer reuniones con la junta administrativa del ICT, y no hemos podido coordinar con la comisión asesora, entonces hay mucho atraso. /No he tenido tiempo, no he podido estar pendiente como yo quisiera por estar fuera de oficina y para esto hay que estar en la oficina.	Auto organización	- Habilidades operativas
Observación		Organización de visitas de trabajo, capacitaciones a empresas que se adhieren al Código y coordinación con la contraparte Institucional para la realización efectiva de las capacitaciones	Presentaciones	Habilidades interpersonal es
Descriptor	Encargado o Comunicación Institucional	Asegurar el cumplimiento de la misión estratégica de Paniamor a través del desarrollo del marco programático/Montada estructura de comunicación institucional / Manual de puestos Sobrecargo de funciones de otras áreas que no son compatibles con el puesto Posicionar a la fundación/ Actualizar contactos de prensa, construcción de proceso de comunicación institucional. Empezando por RP, gestión de prensa: relación Con medios y comunicación revisión y mejora de la imagen de la institución como los membretes, banners; logística Lograr de aquí a dic 2015, ese acompañamiento efectivo y eficaz de los proyectos, mediante una calendarización adecuada./Apagar incendios/Que no existe una consolidación del proceso de comunicación institucional	Comunicación escrita Dominio de los medios audiovisuales Persuasión Dominio de los medios audiovisuales Auto organización	Habilidades operativas Habilidades interpersonal es Habilidades interpersonal es - Habilidades operativas
Incidentes críticos Favorable		Consolidación la estructura de comunicación institucional ya que no existía ninguna. Esto se refiere a la creación de una estrategia de comunicación. / No hay esa estructura de comunicación institucional, prensa, instituciones ni comunicación física. /Lo clave fue la experiencia en el área de comunicación institucional, relaciones interpersonales en medios de comunicación.	Planificación y Organización	Habilidades directivas

Incidentes críticos poco favorable	<p>Aumento en la frecuencia mediática en diferentes medios de comunicación. Nos han tomado en cuenta medios importantes del país, como Amelia Rueda. / No hay esa estructura de comunicación institucional, prensa, instituciones ni comunicación física. /Relaciones interpersonales en medios de comunicación, ser conocido en los medios de prensa. Disposición y compromiso para para poder hacer el trabajo. Llevar el producto de Paniamor a otras municipalidades gracias a la gestión de prensa. Colocar a Paniamor en el mapa de otras municipalidades con las que normalmente no trabajamos. /Lo clave ha sido a la credibilidad de Paniamor, ya que la institución goza de credibilidad sana, una buena gestión de prensa, articulada con la prensa y los socios./Buena negociación con las municipalidades de Paniamor para generar soluciones en un ambiente de muy poca estructura.</p> <p>Hubo un manejo inadecuado de redes sociales de Paniamor. En este caso, el contenido desde el punto de vista técnico (en este caso era un mensaje desde la psicología) era correcto y acorde con los valores de Paniamor, pero la imagen utilizada (que es lo que el área de comunicación debe y puede manejar) no era acorde con los valores que promueve Paniamor, lo que ocasionó una reacción en las redes sociales en contra del mensaje de Paniamor. / Falta de formalización de las responsabilidades y de la autoridad que marquen la cancha. No hay procedimientos documentados ni archivos digitales de Paniamor. Estamos dispersos a la hora de comunicar cosas en las redes sociales. /Es fundamental el compromiso y la apertura para realizar la tarea, no se puede ser dictatorial pues se pierden los insumos. He tenido un atraso en la formalización y estructura de comunicación en Paniamor y hacer menos de apagafuegos. /No hay esa estructura de comunicación institucional, prensa, instituciones ni comunicación física. /Tener mayor Influencia en un ambiente muy desestructurado, hay que ser conciliador y participar a todos para lograr los resultados del área. Aprovechar la oportunidad de colocación de marca, más allá del logo de Paniamor sino más estratégico. /No hay esa estructura de comunicación institucional, prensa, instituciones ni comunicación física. /Falta de enfoque en crear estrategia a falta de una para poder concentrarme en los detalles que hagan crecer la marca.</p>	<p>Persuasión Conocimiento del entorno</p> <p>Persuasión Trabajo en equipo/cooperación</p> <p>Atención al cliente Sensibilidad organizacional</p> <p>Auto organización</p> <p>Conocimiento del entorno</p>	<p>Habilidades interpersonales Betahabilidades</p> <p>Habilidades interpersonales</p> <p>Habilidades interpersonales Habilidades directivas</p> <p>- Habilidades operativas</p> <p>Betahabilidades</p>	
Observación	<p>Llamadas telefónicas realizadas a la institución contraparte, para la organización de actividades de capacitación.</p>	<p>Atención al cliente</p>	<p>Habilidades interpersonales</p>	
Descriptor	<p>Dirección de Evaluación y Gestión del conocimiento</p>	<p>Cumplimiento de indicadores de la planificación estratégica/Que no haya una vinculación con la Dirección de Planificación y que la Dirección Ejecutiva no tome en cuenta las recomendaciones de la Directora de Evaluación.</p> <p>Satisfacción de la Junta Administrativa de que se está rindiendo cuentas y transparentando la información/Que no se desarrollen los mecanismos adecuados y la información pertinente, desean más procesos cuantitativos, por lo que se pondrían en riesgo al no tener la claridad y capacidad de mostrar esto.</p> <p>Vinculación con los clientes que estén satisfechos con la información y que sientan la confianza para solicitar indicadores, números, que sientan que va a ser efectivo el canal para su solicitudes/Que las plataformas que se brinden para que puedan informarse no estén disponibles/Que la información que solicitan no esté actualizada/Que los tiempos con que ocupan la información no se cumplan</p>	<p>Persuasión</p> <p>Comunicación oral</p> <p>Comunicación oral</p>	<p>Habilidades interpersonales</p> <p>Habilidades operativas</p> <p>Habilidades operativas</p>

Incidentes críticos poco favorable	<p>Dificultades en el funcionamiento del Sistema de información de la Fundación Paniamor./Sistema fue adquirido sin analizar las necesidades reales de la Fundación.- No se ha podido actualizar y sacar la información necesaria para la toma de decisiones- Este sistema de información no solo se debe nutrir con la dirección de Evaluación, sino que es esencial que la Dirección de Planificación colabore con incluir la información - Cambio de personal constante en la Fundación no ha permitido generar una cultura que alimente el sistema.- Pudo haber dicho que no se puede pretender evaluar algo donde no está.- Pudo haber planteado la importancia de que todas las áreas de la Fundación estén brindando la información - Se pudo plantear a la Dirección Ejecutiva que dejara clara cuál es la expectativa de la Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento. En este momento, esa es la Dirección menos importante de la Fundación y es una organización tan pequeña, que los procesos de evaluación no se ven como algo sostenido, sino como algo esotérico.- Se pudo haber solicitado una reunión cada dos meses de la importancia de estar de la mano con la planificación y explicar qué significa.</p> <p>- Se pudo haber definido la prioridad de indicadores, ya que se pierden, hacer un top ten y sobre eso seguir Decir que se puede ejercer o dar otras funciones, pero la dirección de evaluación mínimo un cuarto de tiempo por semana.</p>	<p>Auto organización Planificación Organización Evaluación de colaboradores Atención al detalle Orientación al cliente Orientación al logro Trabajo en equipo/cooperación</p>	<p>- Habilidades operativas y Habilidades directivas de Habilidades interpersonal al es Betahabilidades al en</p>	
Observación	<p>Incluir la información en la plataforma de evaluación, dar seguimiento a las personas que deben incluir dicha información, realizar reportes para la Junta Directiva de la Fundación</p>	<p>Trabajo en equipo/cooperación Persuasión Auto organización</p>	<p>Habilidades interpersonal es Habilidades operativas</p>	
Descriptor	<p>Dirección de Planificación</p>	<p>Establecer procesos ordenados para el manejo y la administración de proyectos; desde la base de datos, hasta la nomenclatura, el repositorio de información de todos los entregables que se han entregado./No contar con Sistemas de información adecuados como office 365, información de Dropbox grande que pueda manejar y que todos puedan acceder Cumplimiento de lo acordado en la planificación estratégica en un 90%/Mejora en la redacción de los indicadores de éxito/Aval de la Junta Directiva de estos indicadores Proyectos mejor planificados /Personal con recursos adecuados para ejecutar la acciones. Recursos materiales, financieros y humanos.</p>	<p>Auto organización Planificación Organización Comunicación escrita Comunicación escrita Atención al detalle Planificación Organización Auto organización Delegación Planificación Organización Trabajo en equipo/cooperación Comunicación escrita</p>	<p>- Habilidades operativas y Habilidades directivas Habilidades operativas Habilidades operativas y Habilidades directivas - Habilidades operativas Habilidades operativas y Habilidades directivas Habilidades interpersonal es Habilidades operativas</p>
Incidentes críticos Favorable	<p>Se presentó una propuesta de proyecto para solicitar financiamiento con EPA y el resultado fue positivo ya que se presentó un excelente documento./Comunicación fluida, efectiva, la disposición de las compañeras para apoyar.- Se recibieron las observaciones del equipo de EPA sobre el proyecto y se hicieron las respectivas modificaciones con excelentes resultados./Buen manejo del tiempo, la división del trabajo, porque es más fácil dividir el trabajo entre las partes.- Liderazgo de la Dirección de Planificación en el equipo de trabajo.- Tomar las observaciones con los clientes, que no se había incluido antes, se incluyó se mejoró y así se resolvió.</p>	<p>Auto organización</p>	<p>-</p>	

Incidentes críticos poco favorable		Había que presentar un proyecto, con una fecha límite, pero no se logró finalizar por tiempo y calidad. Había que subirlo a una plataforma virtual, pero no fue posible hacerlo. /La información de la plataforma para subir el documento no estaba disponible, en Paniamor no se contaba con la información para accederlo. Fue un proceso muy apresurado, que es lo normal en la oficina. /Era responsabilidad compartida, pero la responsabilidad es de ese puesto, la supervisión y análisis de las posibilidades para alcanzar el resultado.	Auto organización Planificación Organización Trabajo en equipo/cooperación Sentido de urgencia Tolerancia al estrés	- Habilidades operativas y Habilidades directivas en Habilidades interpersonales de Habilidades operativas al Metahabilidades
Observación		El personal de proyectos visita la oficina frecuentemente, se diseñan y revisan de manera conjunta informes, reportes y propuestas.	Liderazgo de personas Trabajo en equipo/cooperación	Habilidades directivas Habilidades interpersonales
Descriptor	Diseño y Promotor	Marcar una pauta institucional en lo que es la parte de comunicación gráfica “muy de Paniamor” No contar con el equipo necesario: software, no contar con una oficina ambientada No contar con la experiencia que requiere el puesto	Dominio de los medios audiovisuales Innovación /creatividad	Habilidades interpersonales Betahabilidades
Incidentes críticos Favorable		Con base en productos: crear la plaza/Que los programas o proyectos no incorporen la elaboración de diseño gráfico dentro de su planificación.	Dominio de los medios audiovisuales Comunicación oral	Habilidades interpersonales Habilidades operativas
		Esta posición no solo implica estar en la computadora, también hay que dar apoyo en eventos. En una ocasión, en un evento en el parque de diversiones con respecto al tecno bus, resultado que la gente no se interesaba en ingresar al tecno bus, por lo que se necesitaba trabajar mucho en la promoción del tecno bus, entonces en este evento, apoyé en la animación y explicar de qué se trata el tecno bus. Eso provocó que pasáramos de una participación de 30 personas en un día a 300 personas en un día. Habilidades para animar y acercar la gente. /Faltaba promocionar el tecno bus, no teníamos buen equipo para hacer la promoción con música, el bus estaba ahí parado sin ninguna promoción. /Habilidades para animar, acercar la gente, para llamar la atención.	Auto organización Sentido de urgencia	- Habilidades operativas de
		En una ocasión teníamos que realizar los cambios de manera inmediata pues era urgente, yo lo pude hacer ya que no dependemos de terceros y eso provocó que el trabajo se entregara a tiempo sin atrasos./ Muchos de los proyectos tienen fechas límites y las revisiones se hacen con muy poco tiempo para realizar cambios, por lo que los trabajos necesitan realizarse de manera inmediata, en ocasiones tengo que llevarme trabajo a la casa./Hay que ser muy puntual y planificado en las entregas pues hay alrededor de 20 proyectos al mismo tiempo. Además mis estudios de diseño publicitario. En una gira tuve que montar todo el equipo, las pantallas para el tecno bus y al mismo tiempo estoy haciendo rifas, poniendo música, llamando a la gente y eso provocó que la gente llegara y que todo el equipo funcionara a la perfección./Faltaba promocionar el tecno bus, no teníamos buen equipo para hacer la promoción con música, el bus estaba ahí parado sin ninguna promoción./Organización de jóvenes, liderazgo, asociaciones de bien social, dominio del pánico escénico, capacidades para manejar grupo, manejo de eventos macros sin sentir vergüenza.	Comunicación oral Adaptabilidad	Habilidades operativas Metahabilidades

Incidentes críticos poco favorable	<p>Haciendo los hechos relevantes del 2014 (la parte gráfica) a la directora no le gustó la parte gráfica, perdí dos semanas de trabajo. /No consulté bien cuáles eran los requerimientos que la directora quería proyectar hacia la junta directiva. /No me enfoqué en resaltar el contenido que me entregaron, cuidar la cronología y los mensajes que se querían enviar a la junta directiva, necesitaba ser más claro y preguntar sin asumir. Es muy importante llevar cuadernos y lápiz cuando se hacen las consultas para anotar todos los detalles.</p> <p>En una de las giras en Inbioparque llovió mucho y no teníamos un plan b, llegaron solo 100 personas y se esperaban 400 personas, se mojó el equipo, salimos tardísimo, la convocatoria no sirvió por la lluvia y se hizo una gran inversión./Llovió mucho, y no teníamos un plan b en caso de lluvia para asegurar que el equipo no se mojara y la gente pudiera llegar al tecno bus./Ir a ver el lugar unos días antes para poder asegurar que cumple con los requisitos y poder pensar en un plan b en caso de lluvia.</p> <p>Se enviaron a imprimir unos <i>banners</i> muy grandes (metro y medio) y no iba el logo de Paniamor. Demandó un doble gasto, pues se tuvo que mandar a imprimir todo de nuevo. Se marcó una pauta, hay cintillos pre establecido y por carpetas, marcas pautas. /No había una pauta, ni ninguna norma para las impresiones que hablara sobre los logos, colores, etc. Ahora todo lleva el logo de Paniamor. /Asumir que solo tenía que ingresar los logos que mis compañeros me pasaron para el diseño, no cuestionar sobre pautas o normas de impresión de Paniamor.</p>	<p>Atención al cliente Atención al detalle Dominio de los medios audiovisuales Innovación /creatividad</p> <p>Auto organización</p> <p>Dominio de los medios audiovisuales</p>	<p>Habilidades interpersonales Habilidades operativas Betahabilidades</p> <p>- Habilidades operativas</p> <p>Habilidades interpersonales</p>	
Observación	<p>Debe coordinar con el personal de proyectos y las Direcciones para el diseño de los materiales que se requieran.</p>	<p>Dominio de los medios audiovisuales</p>	<p>Habilidades interpersonales</p>	
Descriptor	<p>Jefatura Financiera</p>	<p>Manejo adecuado de los recursos financieros de la institución/Que un donante no desembolse a tiempo, esto obliga a sacrificar recursos de otro lado./Convenios con donantes que necesariamente dependemos de las condiciones establecidas por las contraparte</p> <p>contabilidad transparente/Deshonestidad, jineteo, falta de integridad/Mal uso de los inventarios y recursos, mal manejo del control interno, puede ser riesgoso pérdidas, robos, donantes buscando los insumos que financiaron</p> <p>Ejecución presupuestaria eficiente/Cambios en la programación de los proyectos que ponen en riesgo cumplir lo pactado con los donantes/Que un donante no desembolse a tiempo, esto obliga a sacrificar recursos de otro lado.</p> <p>Minimización de los costos/Decisiones que están fuera del alcance del puesto./Inversiones en gastos fijos que son altos, por ejemplo en la parte tecnológica-</p> <p>UNICEF requería una entidad que administrara recursos con beneficio para la entidad. UNICEF decidió que fuera Paniamor y por varios años se contó con ese ingreso. /Ordenamiento de contabilidad, re-organización de la actividad financiero-contable. /Reordenamiento de los procesos administrativos-financieros de Paniamor, reorganizaciones de las actividades y establecimiento de normas y políticas y procedimientos de control interno.</p>	<p>Análisis numérico Análisis problemas Análisis numérico Auto organización Flexibilidad Análisis numérico Atención al detalle Integridad</p>	<p>Habilidades operativas de Metahabilidades</p> <p>Habilidades operativas -</p> <p>Metahabilidades</p> <p>Habilidades operativas</p> <p>Habilidades operativas Metahabilidades</p>
Incidentes críticos Favorable	<p>UNICEF requería una entidad que administrara recursos con beneficio para la entidad. UNICEF decidió que fuera Paniamor y por varios años se contó con ese ingreso. /Ordenamiento de contabilidad, re-organización de la actividad financiero-contable. /Reordenamiento de los procesos administrativos-financieros de Paniamor, reorganizaciones de las actividades y establecimiento de normas y políticas y procedimientos de control interno.</p>	<p>Análisis numérico Atención al detalle Integridad</p>	<p>Habilidades operativas Metahabilidades</p>	

		Georgetown, por el manejo eficiente y forma de presentación de informes, tomó como ejemplo a Paniamor para que otros países siguieran esa estructura. /Ordenamiento de contabilidad, re-organización de la actividad financiero-contable. /Seguimiento de procedimientos con orden, exactitud y transparencia, habilidades didácticas, los gastos son descritos con mucha exactitud y claridad por lo tanto los donantes quedan claros con la explicación y conformes con la misma.	Planificación y Organización	Habilidades directivas
Incidentes críticos poco favorable		Canadá: Las personas responsables de un Proyecto de la Embajada de Canadá, argumentaron que no se envió el informe completo, y que ellas habían enviado los formularios para completarlo. Por tanto se envió un informe que no se ajustaba a los procesos. Quedó la impresión de que la gestión de Paniamor no fue la más adecuada/Dependencia de otras compañeras fue la que condujo a que esto se diera. Solicitar a la contraparte que explicara lo que sucedió y que se retractara de la posición sobre el envío de los informes.	Trabajo en equipo/cooperación	Habilidades interpersonales
		Recursos humanos: a veces los compañeros quieren más protagonismo de la Jefatura de Finanzas, en relación con discusiones, peleas y don Carlos se desconecta. Esto podría afectar el clima organizacional/2. Desde el puesto se podría ser más objetivo en la situación que se enfrentó y confrontar mejor a las partes. No hay confrontación y liderazgo, hay asuntos de paternalismo, por ejemplo, no querer dar argumentos que puedan poner en riesgo la permanencia de algún compañero en su puesto.	Liderazgo de personas	Habilidades directivas
Observación		Realiza todas las transacciones financieras que requieren los proyectos, así como realizar los informes financieros solicitados por los donantes.	Análisis numérico	Habilidades operativas
Descriptor	Encargado de Incidencia política	Catalizar cambios o acciones en la protección de derechos y en la calidad de vida de las personas menores de edad. El trabajo de incidencia es articular las oportunidades para que esos cambios y esas acciones que se requieren sucedan. Buscar oportunidades y asegurarse de que existan. Actores clave o tomadores de decisiones con posiciones o intereses favorables a los objetivos de la fundación/ No estar enterado de procesos clave, ni de las posiciones de los actores No reacción de la Fundación hacia ciertos temas o eventos. Pasividad o proactividad de la fundación Alianzas u oportunidades con otras instituciones que la fundación haya tenido la posibilidad de desarrollar/No informar o conversar sobre los ejes de acción de la fundación. Que la persona de incidencia no esté enterada de las cosas que se están haciendo. No participar en foros de discusión Que la persona no hable inglés podría limitarlo No identificar organizaciones alianzas o posibles socios regionales. Participación en convocatorias, foros, espacios de participación, candidaturas a premios. /No estar al tanto de convocatorias importantes que se abran o de instituciones nacionales, no darle seguimiento. No conocer iniciativas internacionales.	Conocimiento del entorno	Betahabilidades
			Capacidad de negociación	Habilidades profesionales
			Conocimiento del entorno	Betahabilidades

Incidentes críticos Favorable	<p>Realicé una propuesta para el instrumento europeo de derechos humanos con el objetivo de financiar proyectos de derechos humanos. Hay gran cantidad de requisitos y formularios por llenar, es un proceso muy burocrático. Tuvimos que trabajar junto con la comisión internacional de juristas que se encuentra en Ginebra. Se solicitaron 190.000 euros. Yo estuve a cargo de completar la propuesta en Costa Rica, trabajé independiente ya que estábamos en diferentes zonas horarias (ocho horas de diferencia). Tuve que familiarizarme con los procedimientos, formularios y requisitos de la unión europea. Todo estaba en inglés, las conversaciones fueron en inglés y se tuvo que traducir todo al español y en solo 15 días. Se coordinó con dos personas en ginebra (supervisora legal) y con la persona responsable de las finanzas. Además, el documento tenía que revisarlo el director ejecutivo. Actualizar los perfiles ante la unión europea en inglés. /Para esta tarea fue clave poder manejar muchas prioridades y ser muy flexible. Es una tarea que amerita mucho tiempo, pues hay muchas actividades en paralelo relacionadas con personas de muy alto perfil (Defensora de los habitantes, magistrados de la corte, asamblea legislativa: presidente de la comisión de la niñez y adolescencia, vicepresidente de la república, presidente del Pani) que no se pueden quedar sin atender. Es clave el conocimiento del tema y el enfoque en derechos humanos, género sensitivo, poblaciones vulnerables y derechos de los niños y niñas.</p> <p>Realizar dos propuestas para PANI relacionadas con el desarrollo de competencias parentales esenciales, dirigidas a padres y cuidadores de la zona de la Carpio, Guarari y Tirrasas. El resultado fue un proceso de formación de 10 semanas para evitar el castigo físico y el trato humillante. Una vez que los proyectos fueron aprobados yo ya no tengo más responsabilidad al respecto. /Estaba a cargo de gestionar la conclusión de la propuesta y del desarrollo del tema con el especialista temático. Mi tarea era asegurar que la propuesta estuviera alineada con el PANI y que fueran coherentes con los principios del PANI. El tiempo que tuve fue de semana y media para realizar la propuesta. Tuve que coordinar con 2 posiciones internas de Paniamor, y dos personas externas del PANI. Para esta tarea fue esencial que se trabajara en equipo con estas cuatro personas, la capacidad de delegar y repartir el trabajo con las cuatro personas, así como entender el rol de cada persona.</p> <p>Logramos que el Foro de Niñez y Adolescencia (compuesto por nueve ONGs y organizaciones del estado) dieran el espacio para que PANIAMOR presente los tres proyectos de ley que tenemos en la Asamblea Legislativa, lo cual nos da un espacio para que más gente conozca de los proyectos y más gente pueda ayudarnos con nuestras propuestas. Yo no tenía planeado que nos dieran ese espacio. Yo estaba comentando en una audiencia que tuvimos con un diputado que nosotros teníamos varios proyectos de ley que actuaban en esas áreas de incidencia y de ahí salió la oportunidad de que presentemos. /</p>	<p>Adaptabilidad Atención al detalle Auto organización Comunicación escrita Conocimiento del entorno Sentido de urgencia Tolerancia al estrés</p>	<p>Metahabilidades Habilidades operativas Betahabilidades</p>
		<p>Trabajo en equipo/cooperación Comunicación escrita</p>	<p>Habilidades interpersonal es Habilidades operativas</p>
		<p>Conocimiento del entorno</p>	<p>Betahabilidades</p>

Incidentes críticos poco favorable	<p>Un buen ejemplo es un proyecto de ley 18230 que es para ofrecer mayor protección a los niños y adolescentes en las nuevas tecnologías de información y comunicación. Por ejemplo el caso de una menor de edad que es contactada por Facebook por un adulto que se hace pasar por adolescente y termina abusando del menor de edad. (Conocido como <i>grooming</i>). En el periodo electoral anterior ya había acuerdo para aprobar la ley, sin embargo, hubo un problema “político” que nada tenía que ver con el proyecto de ley, provocando sin embargo que el proyecto de ley “quede en un cajón”. Lo que yo hice fue coordinar las audiencias con la defensora de los habitantes, magistrada de la corte, el presidente de la asamblea y tratar de crear vínculos con los que toman las decisiones, diputados y figuras claves para ganar apoyo para sacar de nuevo el proyecto de ley del cajón. Además acompañé a la directora a todas las audiencias para dar seguimiento a los acuerdos, y aportar la información más reciente sobre el tema. /Cuando esta posición quedó vacante, este tema quedó desatendido por un mes. Esto afectó otros procesos, como por ejemplo la redacción del manual y la capacitación para la ley para lo cual ya teníamos aprobación de presupuesto. Hay leyes que duran hasta 9 años para aprobarse. /Yo no le di el seguimiento necesario. Hay que dar mucho seguimiento, ya que por circunstancias políticas que no tienen que ver nada con el proyecto de ley, la situación del proyecto puede cambiar de una semana para otra.</p>	Auto organización Capacidad de negociación Trabajo en equipo/cooperación	– Habilidades operativas de Habilidades profesionales en Habilidades interpersonal es
Observación	<p>Tres proyectos (con duración de nueve meses: marzo a septiembre) de “Save the Children” atrasados, que si no se ejecutan se pierden los presupuestos aprobados. /Hay cosas que no se ejecutaron en los meses correspondientes debido a que esta posición quedó vacante por un mes o un poco más. Esto ocasionó que yo tomara tarde dichos proyectos, además, yo no tenía idea del contenido de dichos proyectos entonces tuve que digerir mucha información en muy poco tiempo para ponerme al día y poner al día los proyectos. La propuesta que encontré no tenía el detalle necesario, además tenía errores metodológicos. Para ese momento ya tenía muchas acciones atrasadas. Esto ocasionó que con mucha premura tuviera que reunirme con representantes de colegios para conseguir población para realizar la ejecución de los proyectos, ya que si no se ejecutan los fondos se pierden. Cuando revisé todo estaba muy atrasado. El fallo fue no priorizar en los proyectos desde ese momento. En este puesto se necesita tanto ser operativa como estratégica. Se necesita capacidad para gestionar proyectos para trabajar en los proyectos por objetivos, con fechas de entrega. En el caso de incidencia es mucho más estratégica, no tiene una meta, más bien es de buscar oportunidades.</p> <p>Su trabajo es más autónomo. Cuando está encargada de Proyectos, se vincula directamente con la Directora de Planificación. Debe conocer el ámbito político a nivel nacional e internacional, en materia de niñez y adolescencia, cualquier situación de violencia contra la niñez, o la aprobación (o no) de un proyecto de ley sobre niñez y adolescencia, afectan a la Fundación y debe estar al tanto y buscar alternativas para que la Organización responda a esa situación.</p>	Auto organización Tolerancia al estrés	– Habilidades operativas al Metahabilidades

Descriptor	Dirección de Investigación	<p>Aportar a la licencia social de Paniamor a partir de investigaciones innovadoras que sustenten e accionan cotidiano y den nuevas perspectivas de trabajo futuro Apoyar con evidencia científica las practicas institucionales que se sustentan en campo a partir de los proyectos Posicionar el quehacer de Paniamor a través de publicaciones, buenas prácticas herramientas metodológicas y temáticas Crear un <i>pool</i> de consultores/as voluntarios reflexionando con Paniamor en relación con su quehacer (comisión, mesa consultiva)/Que no haya congruencia de intereses Falta de tiempo por parte de las personas expertas</p> <p>Nuevas publicaciones de Paniamor/El día este dirigido a la atención de emergentes No presupuesto en horas tiempo para la elaboración</p> <p>Nuevas publicaciones de Paniamor/El día este dirigido a la atención de emergentes No presupuesto en horas tiempo para la elaboración</p> <p>Indicadores, directrices claras del quehacer en los próximos tres o cuatro años, en relación con resultados de investigación/Que no haya reuniones internas que permitan acordar y delimitar cuales son en relación con los resultados. Que el día a día no haya reuniones</p> <p>No organizar el plan de trabajo de manera sostenida. Resultados de trabajo sean productos asociados a clientes de proyectos/Que la sostenibilidad del puesto este asociado a los proyectos y no a presupuestos específicos, entonces queda al margen. /Redactar proyectos que den presupuesto solo para investigación.</p> <p>Su trabajo es más autónomo. Cuando está encargada de Proyectos, se vincula directamente con la Directora de Planificación. Debe conocer el ámbito político a nivel nacional e internacional, en materia de niñez y adolescencia, cualquier situación de violencia contra la niñez, o la aprobación (o no) de un proyecto de ley sobre niñez y adolescencia, afectan a la Fundación y debe estar al tanto y buscar alternativas para que la Organización responda a esa situación.</p>	<p>Conocimiento del entorno</p> <p>Innovación /creatividad</p> <p>Trabajo en equipo/cooperación</p> <p>Auto organización</p> <p>Comunicación escrita</p> <p>Visión Independencia</p> <p>Planificación y Organización</p> <p>Conocimiento del entorno</p> <p>Conocimiento del entorno</p>	<p>Betahabilidades</p> <p>Habilidades interpersonal es</p> <p>- Habilidades operativas</p> <p>Habilidades operativas</p> <p>Habilidades directivas Metahabilidades</p> <p>Habilidades directivas</p> <p>Betahabilidades</p> <p>Betahabilidades</p>
Incidentes críticos poco favorable				
Observación				
Descriptor	Asistente Técnica Proyectos de juventud	<p>Realizar procesos de formación para crear agentes de cambio jóvenes (12 -21)/Integrar recursos materiales, plataformas. No acciones aisladas/Asegurar recursos económicos/Realizar estrategia clara de juventud.</p> <p>Coordinación de proyectos/Realizar informes de los proyectos/Supervisar la metodológica el enfoque de los facilitadoras (proveedor de servicios)/Mantener el Orden de los proyectos.</p> <p>Facilitar de acciones de un proyecto específico./Asegurar que las poblaciones meta asistan al proyecto completo/Asegurar recursos económicos.</p> <p>Dar fundamento a los proyectos que define el área de planificación/Operacionalizar el proyectos desde el macro hasta el detalle/Comunicación interna con dirección y el personal en los proyectos (operativa).</p> <p>Definir los requisitos para la contratación de los servicios que necesita un proyecto. /Coordinar y comunicar quién solicita los productos y quién se encarga de la proveeduría/Tener claridad de cómo se maneja el proceso/Tener por escrito los requisitos y asegurar que corresponden.</p> <p>Coordinar a lo externo con los socios (municipalidad, colegios, líderes jóvenes) cada uno de los proyectos. /Tener claridad del objetivo, de lo que se quiere. /Tener claridad del proceso/Definir el tiempo necesario para cada proyecto.</p>	<p>Liderazgo de grupos</p> <p>Liderazgo de personas</p> <p>facilitar/participar en reuniones</p> <p>Auto organización</p> <p>Atención al detalle</p> <p>Planificación y Organización</p>	<p>Habilidades directivas</p> <p>Habilidades directivas</p> <p>Habilidades operativas</p> <p>- Habilidades operativas</p> <p>Habilidades operativas</p> <p>Habilidades directivas</p>

Incidentes críticos Favorable	Redactar informes y comunicados con los socios/Mantener comunicación constante con los socios/Apegarse el formato de presentación de informes. /Utilizar instrumentos para sistematizar la información.	Comunicación escrita	Habilidades operativas
	Lanzamiento de la “plataforma hacerte sentir”. En este evento doce jóvenes (entre 14 y los 21 años) de diferentes colegios tenían que explicar el enfoque de “derechos de la juventud” desde su propio entendimiento a 200 jóvenes invitados (entre los 14 y los 21 años) de diferentes colegios. Yo tuve que realizar un taller de un día, para que estos doce jóvenes pudieran prepararse. El resultado fue excelente. /Teníamos muy poco tiempo para que estos 12 jóvenes se prepararan, además tenían que trabajar temas como manejar el pánico escénico, no solo de contenido. Las actividades tenían que ser dinámicas. Además teníamos la presencia de personas importantes como la primera dama. Adicional a esto, tenía ocho proyectos más a los cuales darle seguimiento. /Habilidad para comunicarme con los jóvenes, darles oportunidad de que ellos explicaran los temas en sus propias palabras, no esperar que se aprendieran un discurso de memoria, sino que lo explicaran desde su punto de vista. Iniciativa para reconocer los aliados estratégicos y aprovechar la oportunidad. Manejar el programa, tener el conocimiento claro de la estrategia del programa. Creer en el proyecto, estar casada con el proyecto, transmitir la pasión por el proyecto. Estar convencida y creer en eso.	Liderazgo de grupos Comunicación oral	Habilidades directivas Habilidades operativas
	Tuve que realizar una estrategia de comunicación para “hacerte sentir” para divulgación local de las plataformas virtuales que están en la páginas web de las tres municipalidades. Fue muy exitoso porque utilizamos espacios que no tenían un costo como las pizarras de las municipalidades y las redes sociales, lo jóvenes adquirieron mucho protagonismo. Cada municipalidad tiene una estrategia, adecuándolo a las características de los tres cantones. Hice dos talleres, uno con los funcionarios de las municipalidades (siete personas encargados de comunicación y juventud de tres diferentes municipalidades) para definir los recursos con los que contábamos y otro taller con los jóvenes para definir las acciones (doce jóvenes de diferentes municipalidades). Con esto logramos darle sostenibilidad a la plataforma. /Tuve que trabajar con los jóvenes y las municipalidades para crear esta estrategia. Cada una de las tres municipalidades tienen diferentes realidades por lo que necesitaban tres estrategias distintas. Desde la municipalidad había mucho interés de mantener el proyecto. Los jóvenes tenían mucho interés muy motivados para trabajar, les dimos apertura a los jóvenes para que propusieran las acciones. No teníamos recursos, solo con lo que contaba cada municipalidad. /Yo aporté la parte metodológica, facilitando que la gente aportara sus ideas. No llegar a decirles qué tienen que hacer, es una construcción colectiva. Mapear los recursos municipalidades, propios y locales.	Liderazgo de grupos	Habilidades directivas
	Hicimos seis giras con el tecno bus para divulgar las plataformas en los colegios (12 jóvenes, tres jóvenes por viaje). Fuimos a seis colegios (2 por cantón: Unión, Curridabat y Desamparados), fue muy exitoso pues los jóvenes manejaron el evento y se aumentó el ingreso a la plataforma. /Buen apoyo administrativo y logístico. Coordinación a nivel interno para toda la logística/Se construye el guion de la actividad, eso permitió que fuera ordenado y no se improvisara. El orden creó condiciones para que fuera exitoso y además estandarizar comunicación.	Comunicación escrita	Habilidades operativas

Incidentes críticos poco favorable	<p>Cuando a mí me contratan encuentro el programa “hacerte sentir” muy desordenado, la información no estaba clara. Tuve que llamar a las personas que ocuparon esta posición para que me explicaran por teléfono cómo fue que manejaron las cosas, la información estaba segregada en diferentes computadoras, otras estaban impresas, el manejo de la información sobre el proyecto no era clara. Tuvimos que rastrear la información de dos años hacia atrás. /La fundación tiene mucha rotación en los procesos y los programas deberían estar normatizados, para que no dependa de personas, sino de procesos, no había información suficiente. /El poco tiempo que tenía para realizar este proceso. No existió una entrega de la posición formal de la persona que dejó la posición.</p>	Auto organización	- Habilidades operativas	
	<p>Retomar el programa sin conocer los compromisos adquiridos por la persona que tenía esta posición, ya que no se dejaron procesos claros. No se dejó nada por escrito de los compromisos, había muy poca comunicación entre los clientes de la fundación y la fundación. /La fundación tiene mucha rotación en los procesos y los programas deberían estar normatizados, para que no dependa de personas, sino de procesos, no había información suficiente. /El poco tiempo que tenía para realizar este proceso. No existió una entrega de la posición formal de la persona que dejó la posición.</p>	Comunicación escrita	Habilidades operativas	
	<p>El informe final del proyecto que es un producto completo que hay que hacer y que yo tenía que hacer a pesar de que yo ingreso a la posición faltando solo tres meses para que finalizara dicho proyecto, tenía demasiadas vacíos de información, los procesos no estaban justificados, no habían evidencias, la redacción fue una tarea complicada. /El proyecto no tenía evidencia escrita, registrada, por escrito. Por ejemplo de 40 acciones en el informe había 22 registradas y con evidencia solo siete. /Pude colaborar con las últimas tres acciones, pero con la redacción del informe, yo hice el rastreo de la información, buscar las copias originales, lograron darle sustento, porque con lo que estaba escrito, no era suficiente pues no había anexos (evidencias).</p>	Auto organización	- Habilidades operativas	
Observación	<p>Coordina con los otros proyectos para apoyar procesos de integración de personas jóvenes a las acciones de la organización/debe dar seguimiento a los objetivos de los Proyectos que apoya, actualizarse en metodologías de trabajo con personas jóvenes y facilitar procesos de capacitación y empoderamiento juvenil</p>	Trabajo en equipo/cooperación facilitar/participar en reuniones	Habilidades interpersonales Habilidades operativas	
Descriptor	Miscelánea	<p>Atender a compañeras/os/Cuando hay talleres o reuniones en Paniamor, no es posible atender a todo el mundo porque ella debe atender esa reunión y no puede limpiar adecuadamente. Mantener limpios los aposentos de la fundación/Lluvias, reuniones masiva</p>	Atención cliente Atención cliente	al Habilidades interpersonales al Habilidades interpersonales
Incidentes críticos Favorable	<p>Felicitaciones y agradecimiento por las atenciones/- Atención de un café de visitas o talleres/Hay personal nuevo, vino la fiscal y don José le dijo que le comprara algo, fui al auto-mercado y compré lo adecuado, don José y Sofia me dijeron que cómo lo hice, porque quedó muy bonito. Cuando hay reuniones que debe ser con frutas, el cuidado, la limpieza, la iniciativa de comprar cosas bonitas, ricas y que la gente quede satisfecha.</p>	Atención detalle	al Habilidades operativas	
Incidentes críticos poco favorable	<p>Taza con pintura de labios/Descuido Las tazas podrían ser usadas por todo el personal y que no necesariamente las lavan como debe ser/Tener un poquito más de cuidado de revisar las cosas, ser más observadora</p>	Atención detalle	al Habilidades operativas	

Observación		atender a las personas que visitan la organización en reuniones, mantener café disponible para el personal, identificar necesidades del local, limpieza de baños y de oficinas	Atención al cliente	Habilidades interpersonales
Descriptor	Especialista en Niñez, Adolescencia y TIC	<p>Cantidad de personas vinculadas con las temáticas y sensibilizadas: NNA, adultas y docentes/Que no se desarrollen bien las alianzas para poder llegar a un público meta mayor, que no se promuevan las base de contactos o buenas convocatorias, que el público no le interese la temática porque no es atractivo, ni actualizado: no hay verdadera promoción. /</p> <p>Buscar triada público privada, apoyos estatales y Paniamor/Las iniciativas no estén vinculadas con un indicador proyecto país. Por ejemplo que en el MICITT no haya relación con algo de apoyo. O que en el MEP no esté relacionado con la ciudadanía digital o que las empresas no resulten atractivos los programas porque es más de lo mismo/Asociado a nuevas tendencias y a retos país</p> <p>Iniciativas que se conviertan en casos de éxito para replicar en otros contextos: tiempo, costo y alcance/Que las iniciativas de costo, equipos y metodologías no sean rentables para desarrollarlas Que aunque sea atractiva la propuesta el tiempo no se adecuado: largo o corto Que no se delimita bien el público meta, difusión en a quien se dirige, no se asocia o no se determina en que consiste el proyecto.</p>	<p>Persuasión</p> <p>Capacidad negociación</p> <p>Auto organización</p>	<p>Habilidades interpersonales</p> <p>Habilidades profesionales</p> <p>Habilidades operativas</p>
Incidentes críticos Favorable		<p>Capacidad de adaptación. No habían cajas de herramientas, ni sistematización de necesidades, de metodologías, había insumos desactualizados, no se contaba con financiamiento para el desarrollo de los procesos. Capacidad de procesos y rendición de cuentas: informes, estar al tanto con la con las contrapartes, ser ordenada con la información y procesos. - Respeto a las jerarquías, humildad para aceptar criterios. Hacer un <i>benchmarking</i> de lo que existe de lo que hay afuera para asegurarse que se puede mejorar. Habilidad de interrelación con contrapartes para desarrollar los proyectos- Mejorar en procesos de planificación, generación de indicadores de proyectos que ayuden a prever lo que se puede presentar. Los costos e inversión, muchas veces se determinan cosas en el presupuesto y que quizá no se previó la necesidad de mayores costos, que la Dirección financiera pueda prever este tipo de incidentes.- En la coyuntura, la dirección de planificación no ha estado estable y ha tenido que trabajar sola, no hay asesoría o guía y si se hubiera contado con apoyo y gestión de procesos, se hubiera maximizado los resultados.</p>	<p>Adaptabilidad Independencia</p>	<p>Metahabilidades</p>
Incidentes críticos poco favorable		<p>Se le da un proceso de entre clics y no cumplió con la calidad del producto y hubo que revisar y rehacer el proceso y tuvo consecuencias negativas para la Fundación. La persona que estuvo anteriormente definió que estaba validado y no se validó con la Dirección Ejecutiva, que lo echó abajo.- No se consultó con las personas que hicieron la plataforma. Dificultades para tener confianza en la Dirección Ejecutiva, no le mencioné la situación y mis dudas a la Dirección. Si me hubiera atrevido a sacar la cita antes se hubiera evitado el gasto- Si hubiera sido menos estructurada para decir pueden colaborar me con esto, para trabajar en equipo.</p>	<p>Comunicación oral</p> <p>Atención al detalle</p>	<p>Habilidades operativas</p>
Observación		Debe atender a compañeras/os para coordinación de actividades en el Tecnobus y otras acciones que coordina. Son principalmente situaciones con el Tecnobus, que debe canalizar a través del Encargado de Administración.	Trabajo en equipo/cooperación	Habilidades interpersonales

Descriptor	Recepción	Comunicación interna: ubicación del personal por la central informar de cualquier llamada Soporte logístico: requerimientos que personal tiene, cómo se les apoya.	Comunicación oral Trabajo en equipo/cooperación	Habilidades operativas Habilidades interpersonales
Incidentes críticos Favorable		En una ocasión llegaron dos señoras con un chiquito, eran extranjeras y tenían el objetivo de poner una demanda sobre la agresión del niño. Yo tuve que explicarles que esto no es el Pani, le di los teléfonos y la dirección, ellas a pesar de que no fueron atendidas se fueron contentas e informadas para poder resolver su caso./Conocer los datos de lo que hace y no hace Paniamor y tener los datos del Pani para que la gente sepa a quien recurrir./Suministrar esa información recordando que Paniamor es una institución que se basa en la prevención, le di esa información y ellas pudieron irse con suficiente información para poder resolver su caso.	Atención cliente	al Habilidades interpersonales
		En una ocasión unos compañeros necesitaban con urgencia imprimir 20 copias. Yo al estar siempre atento de los correos pude decirles que no les iba a poder ayudar porque tenía otras responsabilidades, ellos pudieron buscar otras alternativas y resolver su problema sin sorpresas/La buena comunicación para que los compañeros sepan exactamente en qué los voy a poder ayudar y en qué no. /Relación con el personal con los compañeros, siempre dar respuesta. Estar al tanto de los correos y solicitudes que hacen los compañeros para cumplir y dar respuesta sobre las solicitudes dar una fecha de entrega. Ya sea que la respuesta sea buena o mala. Esto ha sido clave para el puesto.	Atención cliente	al Habilidades interpersonales
		Una vez se estaba esperando una llamada internacional muy importante, yo le comuniqué a mi jefe que me iba a mover del puesto a una reunión, esto provocó que mi jefe estuviera atento a la llamada y pudiéramos recibir la llamada sin que hubiera ningún problema./Tener claridad de cuándo se está esperando una llamada que es muy importante por alguna razón para tener todos los cuidados necesarios y asegurar que no se pierde la llamada./Recibir los mensajes y anotar la información que se me comunica, no tomar ningún mensaje a la ligera.	Atención cliente	al Habilidades interpersonales
Incidentes críticos poco favorable		Una ocasión traté con mucha confianza a la directora. Por eso se me llamó la atención. En recepción es importante siempre cumplir con el protocolo con todas las personas que uno atiende. /Yo me sentí en confianza con la directora, igual yo siento mucha confianza pues ella es muy atenta y amable con todos, pero, en el trabajo y en mi posición uno siempre tiene que cumplir con las normas y protocolo. /No poner atención a la forma en que me estaba comunicando con ella. Uno siempre tiene que recordar cumplir con el protocolo y las normas en el trabajo.	Comunicación oral	Habilidades operativas
		En una ocasión no anoté que tenía que estar pendiente de una llamada telefónica. La llamada entró y yo no estaba ni le comuniqué a nadie que tenía que estar pendiente de esto. Nadie la atendió y era muy importante para la dirección. /Yo no le di importancia a esta tarea, tenía otras muchas cosas en la agenda y esta se me olvidó. /No lo anoté y se me olvidó por completo. Es muy importante anotar todos los mensajes e indicaciones para que nada se pase.	Sentido urgencia	de Habilidades operativas
		En una ocasión utilicé el teléfono para una llamada personal por eso se me llamó la atención Es importante que el uso del teléfono sea solo para cosas del trabajo. /Yo ocupe la línea para una llamada personal en lugar de utilizar mi teléfono. /Utilizar mi teléfono para asuntos personales y dejar la línea desocupada.	Atención cliente	al Habilidades interpersonales

Observación		Debe atender el teléfono de la recepción, estar atento a las necesidades del personal.	Atención cliente	al	Habilidades interpersonales
Descriptor	Especialista en Primera Infancia Sr.	Capacitar al personal de la contraparte en un programa/Liderar una posición innovadora y constructiva en las redes de trabajo Cumplimiento de indicadores y metas según proyectos, con el plazo definido/Al ser procesos colectivos, hay muchos tomadores de decisiones y eso podría atrasar/Si no hay manejo asertivo de los procesos, se puede encontrar trabas.	Trabajo equipo/cooperación facilitar/participar en reuniones Auto organización	en	Habilidades interpersonales Habilidades operativas Habilidades operativas
Incidentes críticos Favorable		Cuando a pesar de estar contra el tiempo, de que algo no estaba planificado, una logra manejar el estrés y se logra el objetivo de manera asertiva, con mucha gente. Por ejemplo, En Recreando Valor, no estaba pensado hacer un pueblito, pero al final se hizo. /Posibilidad de estar en espacios privados y cerrados, como trabajar en casa encerrada, que permite que salga con menos estrés y mayor productividad/Una se fija en el objetivo y no tanto en las circunstancias. Usted no se queda pegado en que no funciona, sino en lo positivo. Cuando una logra a pesar de que todo estaba para que no sucediera, el resultado. No decir que no me toca, que no estaba previsto, se sostiene en la fe, uno cree en esto: yo hago esto por los chiquitos, así que se obvian las situaciones de adultos, pero se logra./Negociación de límites directos en la organización Cuando digo, esta metodología quedó muy bien hecha, es decir cuando las docentes a quienes capacitamos dicen que esta lindísima/Confianza en el clima laboral, respecto y posibilidad de negociar estos espacios. /Trabajo en equipo con las docentes de los CEN-CINAI que van a ejecutar, 4. Ser meticulosa en la revisión de los documentos Planteamiento de la ruta, para qué, cómo, con qué. Compartir los elementos con otras personas de la organización, para que se nutra y mejore.7. Priorización de productos y respeto a los clientes: balance entre lo que está pendiente y lo que se debe atender día con día. Confianza en el clima laboral, respecto y posibilidad de negociar estos espacios. /Trabajo en equipo con las docentes de los CEN-CINAI que van a ejecutar, 4. Ser meticulosa en la revisión de los documentos Planteamiento de la ruta, para qué, cómo, con qué. Compartir los elementos con otras personas de la organización, para que se nutra y mejore.7. Priorización de productos y respeto a los clientes: balance entre lo que está pendiente y lo que se debe atender día con día.	Tolerancia estrés Sensibilidad organizacional Comunicación escrita	al	Metahabilidades Habilidades directivas Habilidades operativas
Incidentes críticos poco favorable		Que por una situación de tiempo no se hacen las cosas con cautela y no nos dimos cuenta de lo que pasó. Un informe se debió presentar y recibió críticas muy negativas/Agenda muy apretada: hay tres cosas para el mismo momento. Semanas complejas y el nivel de productividad baja, aunque se revise no está presente por el cansancio. <i>Multi-tasking</i> no es tan eficiente cuando hay que hacer una revisión más técnica de un documento. Dificultades para dedicarse a una sola cosa. /No definir y tener claro en qué invierto el tiempo para que los productos salieran bien, o retrasar aunque salga tarde, para que salga bien. Por ser por premura de tiempo, no hubo filtros para revisar.	Tolerancia estrés	al	Metahabilidades
Observación		Coordinar los proyectos en ejecución, dirigidos a primera infancia, por tanto, está a cargo del diseño de proyectos en la materia.	Liderazgo grupos Innovación /creatividad	de	Habilidades directivas Betahabilidades

Descriptor	Asistente Técnica de la Dirección Ejecutiva	Llevar al día el calendario, programar las actividades de la dirección ejecutiva/Confirmación de la asistencia a las actividades./Coordinación de la agendas de todos los compañeros/Estructura y orden	Atención al detalle	al	Habilidades operativas
		Recibir correspondencia y revisarla dirigida a la dirección ejecutiva./Coordinación/Estructura y orden	Atención cliente	al	Habilidades interpersonales
		Estar al tanto de todos los proyectos de la fundación, quienes son los involucrados, la población/Conocimiento general del quehacer de la fundación/ Llevar la base de los contactos de la fundación/	Trabajo equipo/cooperación Auto organización	en	Habilidades interpersonales - Habilidades operativas
		Atención de llamadas y preguntas sobre la dirección ejecutiva.	Atención cliente	al	Habilidades interpersonales
		Atención del correo de info@ y redireccionar el correo al responsable	Atención cliente	al	Habilidades interpersonales
		Coordinar cada uno de las actividades (logística y técnica) no administrativa para la asistencia en Costa Rica y el extranjero	Atención detalle	al	Habilidades operativas
Incidentes críticos Favorable	Contactos de la dirección ejecutiva en una carpeta compartida con acceso de todo el personal de la fundación lo que permite más gente pueda resolver situaciones en el momento.	Atención cliente Innovación /creatividad	al	Habilidades interpersonales Betahabilidades	
Incidentes críticos poco favorable	Solicitud de información de Dirección ejecutiva que solo puedo resolver desde la oficina. / No estaba en la oficina, y solo yo tenía los datos de los contactos de la dirección ejecutiva. /No coordiné bien qué era el tema que ella tenía que ir a dar.	Sentido urgencia Auto organización	de	Habilidades operativas -	
	La dirección ejecutiva pregunta sobre una información y yo le di la información correcta./- Cantidad de correos y llamadas que recibe la dirección la dirección ejecutiva, muchos factores distractores, mucha gente que mantenerse en contacto, mucha información al mismo tiempo./no apuntar las cosas para que no se me vaya ningún dato	Auto organización	-	Habilidades operativas	
Incidentes críticos poco favorable	Olvidé responder un correo, en donde no podía ir la dirección ejecutiva, ya que ella no estaba en el país. /no estaba en la oficina, hay que saber utilizar todas las aplicaciones pues la dirección es muy tecnológica. /no anoté, hay que revisar el correo desde la casa, en horarios diferentes, de noche. Hay que ser muy tecnológico.	Planificación y Organización Escucha activa Auto organización	y	Habilidades directivas Habilidades interpersonales Habilidades operativas	
Observación	Debe atender el teléfono de la recepción, estar atento a las necesidades del personal.	Atención detalle	al	Habilidades operativas	
Descriptor	Dirección Ejecutiva	Es el puesto responsable de coordinar al personal y velar porque los compromisos establecidos se cumplan de la manera más eficaz y eficiente.	Delegación		Habilidades directivas
		el personal acude a realizarle consultas de forma frecuente, ella recibe al personal, evacúa las dudas y toma decisiones para el desarrollo de la Fundación	Control directivo		Habilidades directivas
		Participa bimensualmente en las reuniones con la Junta Administrativa de la Organización, para informar sobre los avances en la ejecución, así como para rendir cuentas de los Proyectos en ejecución o realizar propuestas para nuevos procesos a lo interno de Paniamor.	Comunicación oral		Habilidades operativas
		Es la persona responsable de tomar las decisiones de la Organización, manejar conflictos, sugerir mejoras a las Direcciones y coordinar de manera general el accionar de la Organización.	Decisión		Metahabilidades

Observación	<p>Atención de situaciones complejas en la Fundación, problemas en la ejecución de los Proyectos que no pudieron ser resueltos por los mandos medios, situaciones financieras que podrían poner en riesgo la sostenibilidad de la Organización</p> <p>Garantizar el efectivo cumplimiento de los objetivos de la Fundación Paniamor</p> <p>Garantizar que la agenda de Paniamor sea conocida y apoyada por posibles donantes</p> <p>Dirigir al personal en la efectiva implementación de los procesos</p>	<p>Visión</p> <p>Conocimiento del entorno</p> <p>Capacidad de negociación</p> <p>Desarrollo/Apoyo o colaboradores</p>	<p>Habilidades directivas</p> <p>Betahabilidades</p> <p>Habilidades profesionales</p> <p>Habilidades directivas</p>
-------------	---	---	---

Apéndice G: Análisis de competencias para cada puesto

Posición: Encargado Administración

El puesto de **Encargado Administración**, tiene bajo su cargo todos los aspectos logísticos y administrativos de la Organización. Es la persona responsable de negociar con los proveedores institucionales temas de compras, contratos, con el fin de garantizar la mejor inversión en términos de costo-beneficio. Asimismo, se encarga de velar porque las instalaciones de la Fundación cumplan con los requerimientos necesarios para el desarrollo de las funciones del personal.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto, han mostrado una coherencia en lo referente a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional de una persona negociadora, organizada y que se preocupe por el detalle de las situaciones.

Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Atención al detalle			2	1	3
2. Auto –organización				1	1
3. Innovación /creatividad		1			1
4. Persuasión			1		1
5. Planificación y Organización	1		1		2
6. Trabajo en equipo/cooperación	1				1
7. Atención al cliente				1	1
8. Capacidad de negociación		2	1		3
Total general	2	3	5	3	13

Según el cuadro anterior, de las 8 competencias identificadas, “Atención al detalle” y “Capacidad de negociación” son las de mayor frecuencia. La primera fue identificada en

los incidentes poco favorables y en la observación, mientras que la segunda fue identificada en los incidentes favorables y desfavorables. Al ser este puesto el encargado de dar seguimiento a las compras, la negociación con proveedores, la firma de contratos, entre otros, resulta coherente que estas competencias tengan una frecuencia mayor.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Betahabilidades	1	1
Innovación /creatividad		1
Habilidades directivas	1	2
Planificación y Organización		2
Habilidades interpersonales	3	3
Persuasión		1
Trabajo en equipo/cooperación		1
Atención al cliente		1
Habilidades operativas	2	4
Atención al detalle		3
Auto -organización		1
Habilidades profesionales	1	3
Capacidad de negociación		3
Total general	8	13

Igualmente, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades operativas”: Auto-organización, Atención al detalle, que son funciones clave para un puesto responsable del área administrativa.

Posición: Asistencia Técnica a la Dirección Ejecutiva

El puesto de **Asistencia Técnica a la Dirección Ejecutiva**, tiene bajo su cargo la coordinación de la agenda de la Directora Ejecutiva de la Fundación, mediante correo electrónico, llamadas telefónicas, organización de actividades, logística, entre otros.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto, han mostrado una coherencia en cuanto a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional de una persona que debe ser organizada y que tenga atención al cliente.

Tabla 1. Distribución de frecuencias de las competencias, según instrumento					
Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Atención al detalle	2			1	3
2. Auto -organización	1		3		4
3. Escucha activa			1		1
4. Innovación /creatividad		1			1
5. Planificación y Organización			1		1
6. Trabajo en equipo/cooperación	1				1
7. Atención al cliente	3	1			4
8. Sentido de urgencia			1		1
Total general	7	2	6	1	16

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las 8 competencias identificadas, “Atención al cliente” y “Auto-organización” son las de mayor frecuencia. La primera fue identificada en los incidentes poco favorables y en el descriptor, mientras que la segunda fue identificada en el descriptor y los incidentes favorables y desfavorables. Al ser este puesto el encargado de coordinar la agenda de la Directora Ejecutiva, tiene la responsabilidad de estar en

contacto con las personas que desean contactarla y reunirse con ella, por lo que es coherente que la *Atención al cliente* sea una de las competencias más importantes. Por su parte, dar seguimiento a la agenda, anotar correctamente las fechas, horas y comunicar oportunamente a la Dirección Ejecutiva de cualquier cambio, es una responsabilidad que requiere ampliar auto-organización, lo que es congruente con la competencia identificada.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Betahabilidades	1	1
Innovación /creatividad		1
Habilidades directivas	1	1
Planificación y Organización		1
Habilidades interpersonales	3	6
Escucha activa		1
Trabajo en equipo/cooperación		1
Atención al cliente		4
Habilidades operativas	3	8
Atención al detalle		3
Auto -organización		4
Sentido de urgencia		1
Total general	8	16

Fuente: Elaboración propia

De este modo, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades interpersonales” y “Habilidades operativas”: Atención al cliente y Auto-organización, respectivamente, lo que resulta congruente con las características del puesto.

Posición: Asistente Técnica Primera Infancia

El puesto de **Asistente Técnica de Primera Infancia**, es el encargado de la vinculación directa con la contraparte institucional, con la cual se coordinan directamente las actividades de formación y capacitación necesarias para la implementación de las metodologías construidas desde Paniamor.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto, han mostrado una coherencia tocante a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional que coordine directamente con los socios y ejecute en campo acciones de capacitación.

Tabla 1. Distribución de frecuencias de las competencias, según instrumento					
Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Adaptabilidad	1	1			2
2. Atención al detalle			1		1
3. Auto -organización		1			1
4. Comunicación escrita	1	1	1		3
5. Orientación al cliente	1	2	2	1	6
6. Planificación y Organización	2				2
7. Presentaciones	1	1		1	3
8. Trabajo en equipo/cooperación		1			1
Total general	6	7	4	2	19

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las 8 competencias identificadas, “Orientación al cliente” y “Presentaciones” son las de mayor frecuencia. La primera fue identificada en todos los instrumentos aplicados, mientras que la segunda fue identificada en el descriptor, los incidentes favorables y la observación. Al ser este puesto el encargado de coordinar con la contraparte institucional el tipo de procesos, la convocatoria, lugar,

metodología de las actividades desarrolladas en campo, así como la facilitación de procesos de capacitación, resulta coherente que estas competencias tengan una frecuencia mayor.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Habilidades directivas	1	2
Planificación y Organización		2
Habilidades interpersonales	3	10
Orientación al cliente		6
Presentaciones		3
Trabajo en equipo/cooperación		1
Habilidades operativas	3	5
Atención al detalle		1
Auto -organización		1
Comunicación escrita		3
Metahabilidades	1	2
Adaptabilidad		2
Total general	8	19

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades interpersonales”: Orientación al cliente, Presentaciones, Trabajo en equipo. Y “Habilidades operativas”: Atención al detalle, Auto-organización, Comunicación escrita; que son habilidades directamente vinculadas con el quehacer del puesto en redacción de metodologías y desarrollo de materiales de capacitación.

Posición: Coordinación de Código de conducta

El puesto de **Coordinación de Código de conducta**, tiene bajo su cargo la coordinación y ejecución de todos los aspectos técnicos operativos referentes a la estrategia de código de conducta. Es la persona responsable de coordinar con la institución contraparte, contactar a empresas interesadas en adherirse al Código, contactar nuevas empresas para su adhesión, entre otros.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto, han mostrado una coherencia en lo relativo a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional de una persona responsable de realización de procesos de capacitación, con habilidades para persuadir y comunicarse adecuadamente.

Tabla 1. Distribución de frecuencias de las competencias, según instrumento					
Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Atención al detalle		1			1
2. Auto -organización	4	1	2		7
3. Comunicación escrita	1				1
4. Persuasión		1	1		2
5. Presentaciones	2	1		1	4
6. Atención al cliente		1			1
7. Comunicación oral	1	2			3
8. Conocimiento del entorno		1			1
Total general	8	8	3	1	20

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las 8 competencias identificadas, “Auto-organización” y “Presentaciones” son las de mayor frecuencia. La primera fue identificada en el descriptor del puesto y en los incidentes favorables y poco favorables; mientras que la segunda fue

identificada en el descriptor, los incidentes favorables y la observación. Al ser este puesto el encargado de capacitar a las empresas en los temas de explotación sexual comercial de personas menores de edad y la normativa existente para erradicar esta situación, así como la programación de giras, el seguimiento a las empresas que se han adherido al Código y garantizar su continuidad, resulta coherente que estas competencias tengan una frecuencia mayor.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Betahabilidades	1	1
Conocimiento del entorno	1	1
Habilidades interpersonales	3	7
Persuasión		2
Presentaciones		4
Atención al cliente		1
Habilidades operativas	4	12
Atención al detalle		1
Auto -organización		7
Comunicación escrita		1
Comunicación oral		3
Total general	9	20

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades operativas”: Auto-organización, comunicación oral; así como las “Habilidades interpersonales”: Presentaciones; todas las mencionadas son centrales en los procesos que realiza el puesto analizado.

Posición: Comunicación Institucional

El puesto de **Comunicación Institucional**, es el encargado de implementar la estrategia de comunicación de la Fundación Paniamor y asegurar el posicionamiento de los temas de la Fundación, en la agenda pública nacional.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto han mostrado una coherencia en lo relativo a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional que tenga la habilidad de comunicar un mensaje y generar argumentos, basados en la realidad nacional, con el fin de convencer a otros de la importancia de su mensaje.

Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Auto -organización	1		1		2
2. Comunicación escrita	1				1
3. Persuasión	1	2			3
4. Planificación y Organización		1			1
5. Trabajo en equipo/cooperación		1			1
6. Atención al cliente			1	1	2
7. Conocimiento del entorno		1	1		2
8. Dominio de los medios audiovisuales	2				2
9. Sensibilidad organizacional			1		1
Total general	5	5	4	1	15

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las 9 competencias identificadas, “Persuasión” es la competencia de mayor frecuencia, seguido de auto-organización, atención al cliente, conocimiento del entorno y dominio de medios audiovisuales. La primera fue identificada en el descriptor y en los incidentes favorables. Al ser este puesto el que lidera los procesos

de comunicación de la Fundación, el encargado de posicionar el nombre y acciones que la Fundación realiza y de divulgar los resultados y logros de la Fundación, resulta coherente que estas competencias tengan una frecuencia mayor.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Betahabilidades	1	2
Conocimiento del entorno		2
Habilidades directivas	2	2
Planificación y Organización		1
Sensibilidad organizacional		1
Habilidades interpersonales	4	8
Persuasión		3
Trabajo en equipo/cooperación		1
Atención al cliente		2
Dominio de los medios audiovisuales		2
Habilidades operativas	2	3
Auto -organización		2
Comunicación escrita		1
Total general	9	15

Fuente: Elaboración propia

Además, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades interpersonales”: Persuasión, Atención al cliente, Dominio de los medios audiovisuales. Las anteriores son funciones necesarias para desarrollar acciones de comunicación; que son habilidades directamente vinculadas con el quehacer del puesto, en relación con ser el encargado de posicionar a la Fundación en el contexto nacional, relacionarse directamente con los medios de comunicación y convencerles de la importancia de incluir los temas de la Fundación en su programación, a la vez que hacer un efectivo aprovechamiento de los medios audiovisuales para hacer más eficiente su comunicación.

Posición: Dirección Ejecutiva¹

El puesto de **Dirección Ejecutiva** es el encargado de coordinar a nivel general los procesos que desarrolla la Fundación Paniamor. Es el puesto de mayor liderazgo en la Organización.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto, han mostrado una coherencia en lo relativo a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional que tenga la habilidad de liderar equipos de trabajo, de toma de decisiones, conocimiento del entorno para una mejor visión de los procesos que la organización debe liderar, así como excelentes habilidades para la comunicación.

Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia		
	Descriptor	Observación	Total general
1. Capacidad de negociación		1	1
2. Comunicación oral	1		1
3. Conocimiento del entorno		1	1
4. Delegación	1		1
5. Visión	1		1
6. Control directivo	1		1
7. Decisión	1		1
8. Desarrollo/Apoyo de colaboradores		1	1
Total general	5	3	8

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, las competencias identificadas reflejan de manera clara las responsabilidades que un puesto de Jefatura debe desempeñar en una organización,

¹ Para el puesto de Dirección Ejecutiva, no fue posible coordinar la entrevista de incidentes críticos.

como lo son, tomar decisiones, delegar funciones, tener capacidad de negociación con sus colaboradores/as, pero también con la Junta Administrativa y con los socios.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Betahabilidades	1	1
Conocimiento del entorno		1
Habilidades directivas	4	4
Delegación		1
Visión		1
Control directivo		1
Desarrollo/Apoyo de colaboradores		1
Habilidades operativas	1	1
Comunicación oral		1
Metahabilidades	1	1
Decisión		1
Habilidades profesionales	1	1
Capacidad de negociación		1
Total general	8	8

Fuente: Elaboración propia

De este modo, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades directivas”: delegación, visión, control directivo. Desarrollo/apoyo de colaboradores/as, que son funciones necesarias para desarrollar acciones de Dirección y Coordinación Gerencial, directamente vinculadas con el quehacer del puesto de Dirección Ejecutiva.

Posición: Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento

El puesto de **Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento** es el encargado de realizar procesos de evaluación sistemáticos, que den cuenta del grado de avance en el cumplimiento de la Planificación Estratégica de la Fundación Paniamor y de los retos pendientes para el alcance de sus metas al 2017.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto, han mostrado una coherencia en lo tocante a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional que dé seguimiento a los procesos que desarrolla el equipo de la Fundación, con miras a identificar el nivel de avance en el cumplimiento de la Planificación Estratégica.

Tabla 1. Distribución de frecuencias de las competencias, según instrumento				
Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia			
	Descriptor	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Atención al detalle		1		1
2. Auto –organización		1	1	2
3. Orientación al cliente		1		1
4. Persuasión	1		1	2
5. Planificación y Organización		1		1
6. Trabajo en equipo/cooperación		1	1	2
7. Comunicación oral	2			2
8. Evaluación de colaboradores		1		1
9. Orientación al logro		1		1
Total general	3	7	3	13

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las 9 competencias identificadas, “Trabajo en equipo/cooperación”, “Auto-organización”, “Persuasión”, “Comunicación oral” son las de mayor frecuencia. Las dos primeras fueron identificadas en los incidentes poco favorables y la observación; la tercera en el descriptor y en la observación y la última en

el descriptor. Al ser este puesto el encargado de alimentar el sistema de información para medir el cumplimiento de la Planificación, preparar informes que muestren y convencen a la Junta Administrativa de los avances de la Fundación y presentar dichos informes, resulta coherente que estas competencias tengan una frecuencia mayor.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Betahabilidades	1	1
Orientación al logro		1
Habilidades directivas	2	2
Planificación y Organización		1
Evaluación de colaboradores		1
Habilidades interpersonales	3	5
Orientación al cliente		1
Persuasión		2
Trabajo en equipo/cooperación		2
Habilidades operativas	3	5
Atención al detalle		1
Auto -organización		2
Comunicación oral		2
Total general	9	13

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades interpersonales”: Orientación al cliente, persuasión, trabajo en equipo, que están vinculadas con la capacidad de convencer a otros y coordinar de manera conjunta acciones para el cumplimiento de la Planificación y “Habilidades operativas”: Auto-organización, “Atención al detalle” y “Comunicación oral”. Las anteriores son habilidades directamente vinculadas con el quehacer del puesto en relación a incluir de la

manera adecuada, la información en el sistema y presentarla a las máximas autoridades de la Fundación. Lo anterior resulta coherente.

Posición: Dirección de Planificación y Gestión de Procesos

El puesto **Dirección de Planificación y Gestión de Procesos**, es el encargado de orquestar la operación de la organización temática, velar porque todos los procesos se desarrollen e identificar aspectos que pongan en riesgo los resultados y mitigarlos. Garantizar que todo lo que se haga vaya en el marco de la Planificación Estratégica de Paniamor.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto han mostrado una coherencia en lo tocante a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil profesional de una persona con capacidad de planificar, trabajar en equipo y con habilidades para redactar documentos.

Tabla 1. Distribución de frecuencias de las competencias, según instrumento					
Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Atención al detalle	1				1
2. Auto -organización	2	1	1		4
3. Comunicación escrita	2	1			3
4. Planificación y Organización	2	1	1		4
5. Trabajo en equipo/cooperación		1	1	1	3
6. Sentido de urgencia			1		1
7. Tolerancia al estrés			1		1
8. Liderazgo de personas				1	1
9. Delegación		1			1
Total general	7	5	5	2	19

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las 9 competencias identificadas, “Planificación y organización”, “Comunicación escrita” y “Trabajo en equipo” son las de mayor frecuencia. La primera fue identificada en el descriptor, los incidentes favorables y poco favorables; la segunda en el descriptor y en los incidentes favorables, mientras que la tercera fue identificada en los incidentes favorables y desfavorables y en la observación. Al ser este puesto el encargado de velar por el cumplimiento de la Planificación Estratégica, coordinar con las diferentes unidades las acciones que deben realizar para cumplir con los objetivos de la planificación y diseñar proyectos para responder a los temas faltantes, resulta coherente que estas competencias tengan una frecuencia mayor.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Habilidades directivas	3	6
Planificación y Organización		4
Liderazgo de personas		1
Delegación		1
Habilidades interpersonales	1	3
Trabajo en equipo/cooperación		3
Habilidades operativas	4	9
Atención al detalle		1
Auto -organización		4
Comunicación escrita		3
Sentido de urgencia		1
Metahabilidades	1	1
Tolerancia al estrés		1
Total general	9	19

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades operativas”: Auto-organización, Atención al detalle, Comunicación escrita, que son funciones clave

para dar seguimiento a la Planificación y garantizar su cumplimiento. Asimismo, las “Habilidades Directivas” aparecen con una alta frecuencia, debido a que son las requeridas para liderar el equipo de trabajo temático con miras a responder a la Planificación.

Posición: Diseñador publicitario y promotor

El puesto de **Diseñador publicitario y promotor** es el encargado de dar soporte en el diseño de materiales y comunicación gráfica de la Fundación, así como acompañar actividades comunitarias, con el objetivo de apoyar la animación y de atraer a personas a participar.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto han mostrado una coherencia en lo concerniente a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional que domine medios audiovisuales, que sea creativo y que se comunique adecuadamente.

Tabla 1. Distribución de frecuencias de las competencias, según instrumento					
Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Adaptabilidad		1			1
2. Atención al detalle			1		1
3. Auto -organización		1	1		2
4. Innovación /creatividad	1		1		2
5. Atención al cliente			1		1
6. Comunicación oral		2			2
7. Dominio de los medios audiovisuales	2		2	1	5
8. Sentido de urgencia		1			1
Total general	3	5	6	1	15

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las ocho competencias identificadas, “Dominio de los medios audiovisuales”, “Comunicación oral”, “Innovación/creatividad” y “Auto-organización” son las de mayor frecuencia. La primera fue identificada en el descriptor y en los incidentes poco favorables y la observación, la segunda fue identificada en los incidentes favorables, la tercera en el descriptor y los incidentes poco favorables y la última en los incidentes favorables y poco favorables. Al ser este puesto encargado de diseñar los materiales de comunicación, divulgación, colocar en dibujos, diseños y formas creativas la misión y visión de la fundación, así como animar las actividades desarrolladas en las comunidades, resulta coherente que estas competencias tengan una frecuencia mayor.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Betahabilidades	1	2
Innovación /creatividad		2
Habilidades interpersonales	2	6
Atención al cliente		1
Dominio de los medios audiovisuales		5
Habilidades operativas	4	6
Atención al detalle		1
Auto -organización		2
Comunicación oral		2
Sentido de urgencia		1
Metahabilidades	1	1
Adaptabilidad		1
Total general	8	15

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son las vinculadas con “Habilidades operativas”: Auto-organización, Comunicación oral, Atención al detalle, Sentido de urgencia, vinculadas

con los procesos de diseño, que requieren gran detalle, atención, así como habilidades para comunicar el mensaje de Paniamor en las actividades comunitarias y, por otro lado, “Habilidades Interpersonales”: atención al cliente, dominio de medios audiovisuales; relacionadas con la coordinación con el equipo de la Fundación, sobre las necesidades en el diseño y de aprovechar los medios audiovisuales para comunicar de manera adecuada el mensaje que la Fundación desea transmitir.

Posición: Especialista en Primera Infancia

El puesto de **Especialista Temática en Primera Infancia** es el encargado de mantener el liderazgo de PANIAMOR en relación con los temas vinculados a Primera Infancia y de coordinar los Proyectos que la Fundación firma con sus socios, dirigidos a las niñas y niños en primera infancia, o a quienes tienen algún tipo de responsabilidad sobre ellas y ellos (madres, padres, docentes, cuidadoras/es, etc.).

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto han mostrado una coherencia en lo relativo a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional que coordine, lidere y redacte proyectos.

Tabla 1. Distribución de frecuencias de las competencias, según instrumento					
Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Auto –organización	1				1
2. Comunicación escrita		1			1
3. Innovación /creatividad				1	1
4. Trabajo en equipo/cooperación	1	1			2
5. Tolerancia al estrés		1	1		2
6. facilitar/participar en reuniones	1				1
7. Liderazgo de grupos				1	1
8. Sensibilidad organizacional		1			1

Total general	3	4	1	2	10
----------------------	----------	----------	----------	----------	-----------

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las 8 competencias identificadas, “Trabajo en equipo/cooperación” y “Tolerancia al estrés” son las de mayor frecuencia. La primera fue identificada en el descriptor y en los incidentes favorables, mientras que la segunda fue identificada en los incidentes favorables y desfavorables. Al ser este puesto el que lidera una unidad clave en la Fundación, ser el vocero de la Organización en estos temas, buscar estrategias innovadoras para el desarrollo de Proyectos en la materia, resulta coherente que estas competencias tengan una frecuencia mayor.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Betahabilidades	1	1
Innovación /creatividad		1
Habilidades directivas	2	2
Liderazgo de grupos		1
Sensibilidad organizacional		1
Habilidades interpersonales	1	2
Trabajo en equipo/cooperación		2
Habilidades operativas	3	3
Auto –organización		1
Comunicación escrita		1
Facilitar/participar en reuniones		1
Metahabilidades	1	2
Tolerancia al estrés		2
Total general	8	10

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades operativas”: Auto-organización, Comunicación escrita, Facilitar /participar en reuniones, que son funciones que desarrolla una coordinadora de proyectos, en busca de la eficiencia

y la eficacia; y “Habilidades directivas”: Liderazgo de grupos, sensibilidad organizacional; que son habilidades directamente vinculadas con el quehacer del puesto, vocera de PANIAMOR, en relación con estos temas, lo que requiere gran conocimiento del mandato y de los enfoques de la organización, así como el liderazgo con el equipo que se conforma para la ejecución de los Proyectos.

Posición: Jefatura de Finanzas y Contabilidad

El puesto **Jefatura de Finanzas y Contabilidad** es el encargado de hacer un manejo adecuado de los recursos financieros de la institución, una contabilidad transparente y una ejecución presupuestaria eficiente, así como de la minimización de los costos de operación de la Fundación.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto han mostrado coherencia con respecto a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional con capacidades para el desarrollo de análisis numéricos.

Tabla 1. Distribución de frecuencias de las competencias, según instrumento					
Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Atención al detalle		1			1
2. Auto -organización	1				1
3. Flexibilidad	1				1
4. Planificación y Organización		1			1
5. Trabajo en equipo/cooperación			1		1
6. Liderazgo de personas			1		1
7. Análisis numérico	3	1		1	5
8. Análisis de problemas	1				1
9. Integridad		1			1
Total general	6	4	2	1	13

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las nueve competencias identificadas, “Análisis numérico” es la de mayor frecuencia, acompañada de otras competencias con menor frecuencia, las cuales complementan su tarea principal. Esta competencia fue identificada en el descriptor y en los incidentes favorables y en la observación.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Habilidades directivas	2	2
Planificación y Organización		1
Liderazgo de personas		1
Habilidades interpersonales	1	1
Trabajo en equipo/cooperación		1
Habilidades operativas	3	7
Atención al detalle		1
Auto -organización		1
Análisis numérico		5
Metahabilidades	3	3
Flexibilidad		1
Análisis de problemas		1
Integridad		1
Total general	9	13

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades operativas”: Auto-organización, Atención al detalle, Análisis numérico, necesarias para el seguimiento a los presupuestos de la Fundación y al análisis financiero necesario para el puesto.

Posición: Encargada de Incidencia Política

El puesto de **Encargada de Incidencia Política** es el encargado de catalizar cambios o acciones en la protección de derechos y en la calidad de vida de las personas menores de edad. El trabajo de incidencia es articular las oportunidades existentes en el entorno, con el fin de que ocurran esos cambios y esas acciones que se requieren.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto han mostrado una coherencia en lo relativo a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional que conozca su entorno y que realice acciones para cambiarlo.

Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Adaptabilidad		1			1
2. Atención al detalle		1			1
3. Auto -organización		1	2		3
4. Comunicación escrita		2			2
5. Trabajo en equipo/cooperación		1	1		2
6. Capacidad de negociación	1		1		2
7. Conocimiento del entorno	2	2		1	5
8. Sentido de urgencia		1			1
9. Tolerancia al estrés		1	1		2
Total general	3	10	5	1	19

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las nueve competencias identificadas, “Conocimiento del entorno” es la competencia con mayor frecuencia, seguida de “Auto-organización”, “Trabajo en equipo/cooperación”, “Tolerancia al estrés”, “Comunicación escrita” y “Capacidad de negociación”. La primera fue identificada en el descriptor, en los incidentes favorables y en la observación, mientras que las otras fueron identificadas en

los incidentes favorables y desfavorables. El puesto de Incidencia es el encargado de hacer un análisis del contexto nacional e identificar qué acciones debe desarrollar Paniamor para modificar las situaciones del entorno que atentan contra los derechos de las niñas y los niños. Por tanto, debe ser una persona que conozca el entorno, que tenga la capacidad de redactar proyectos para modificar ese entorno y de negociar con diferentes actores sociales la aprobación de proyectos para estos efectos. Por lo consiguiente, resulta coherente que estas competencias tengan mayor frecuencia.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Betahabilidades	1	5
Conocimiento del entorno		5
Habilidades interpersonales	1	2
Trabajo en equipo/cooperación		2
Habilidades operativas	4	7
Atención al detalle		1
Auto -organización		3
Comunicación escrita		2
Sentido de urgencia		1
Metahabilidades	2	3
Adaptabilidad		1
Tolerancia al estrés		2
Habilidades profesionales	1	2
Capacidad de negociación		2
Total general	9	19

Fuente: Elaboración propia

Además, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades operativas”: Auto-organización, Comunicación escrita, sentido de urgencia, que son funciones que desarrolla un puesto que deba diseñar proyectos que respondan a la realidad nacional, lo que requiere gran conocimiento del mandato y de los enfoques de la organización.

Posición: Dirección de Investigación y Desarrollo

El puesto de **Dirección de Investigación y Desarrollo** es el encargado de proponer y desarrollar investigaciones innovadoras en PANIAMOR, las cuales deben sustentar el accionar cotidiano, según las necesidades identificadas en el entorno. También es el encargado de posicionar el quehacer de Paniamor a través de publicaciones, buenas prácticas, herramientas metodológicas y temáticas de interés.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto han mostrado una coherencia en lo que se refiere a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional que conozca su entorno, que tenga habilidades de comunicación escrita y visión para identificar el uso que se le puede dar a los resultados de las investigaciones, que sean del interés de la Fundación.

Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia			
	Descriptor	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Auto –organización	1			1
2. Comunicación escrita	1			1
3. Innovación /creatividad	1			1
4. Planificación y Organización		1		1
5. Trabajo en equipo/cooperación	1			1
6. Conocimiento del entorno	1	1	1	3
7. Independencia	1			1
8. Visión	1			1
Total general	7	2	1	10

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las ocho competencias identificadas, “Conocimiento del entorno” es la de mayor frecuencia y fue identificada en el descriptor y en los

incidentes favorables y desfavorables. Al ser este puesto el encargado de proponer investigaciones, es fundamental que conozca el entorno, tanto en términos nacionales, leyes, enfoques, como en lo relacionado a avances internacionales en materia de niñez y adolescencia, a fin de identificar posibles ámbitos de investigaciones requeridos para sustentar intervenciones de la Fundación.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Betahabilidades	2	4
Innovación /creatividad		1
Conocimiento del entorno		3
Habilidades directivas	2	2
Planificación y Organización		1
Visión		1
Habilidades interpersonales	1	1
Trabajo en equipo/cooperación		1
Habilidades operativas	2	2
Auto -organización		1
Comunicación escrita		1
Metahabilidades	1	1
Independencia		1
Total general	8	10

Fuente: Elaboración propia

De este modo, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Betahabilidades”: Innovación/creatividad, conocimiento del entorno, las cuales son competencias necesarias para diseñar proyectos con metodologías innovadoras y enfoques actualizados, que respondan a las necesidades de la niñez y adolescencia.

Posición: Asistente Técnica en Juventud

El puesto **Asistente Técnica en Juventud** tiene como responsabilidad trabajar procesos de incidencia con personas adolescentes y jóvenes o con instituciones que brindan servicios a esta población, con miras al cumplimiento de sus derechos y su participación en la toma de decisiones.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto han mostrado una coherencia en lo tocante a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de profesional de una persona que tenga habilidades de liderazgo de grupos, de organización y de comunicación escrita.

Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Atención al detalle	1				1
2. Auto -organización	1		2		3
3. Comunicación escrita	1	1	1		3
4. Planificación y Organización	1				1
5. Trabajo en equipo/cooperación				1	1
6. Comunicación oral		1			1
7. Liderazgo de personas	1				1
8. Facilitar/participar en reuniones	1			1	2
9. Liderazgo de grupos	1	2			3
Total general	7	4	3	2	16

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las nueve competencias identificadas, “Liderazgo de grupos” y “comunicación escrita” y “auto-organización” son las de mayor frecuencia. La primera fue identificada en el descriptor y los incidentes favorables, la segunda en el descriptor y los incidentes favorables y desfavorables, mientras que la tercera fue identificada en el descriptor y los incidentes poco favorables. Al ser este puesto el encargado de desarrollar

procesos para el fortalecimiento de la participación de personas jóvenes, debe contar con amplias habilidades para el liderazgo de grupos; asimismo, resulta fundamental que cuente con habilidades para redactar, ya que debe presentar informes periódicos a los donantes.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Habilidades directivas	3	5
Planificación y Organización		1
Liderazgo de personas		1
Liderazgo de grupos		3
Habilidades interpersonales	1	1
Trabajo en equipo/cooperación		1
Habilidades operativas	5	10
Atención al detalle		1
Auto -organización		3
Comunicación escrita		3
Comunicación oral		1
facilitar/participar en reuniones		2
Total general	9	16

Fuente: Elaboración propia

Además, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades operativas”: Auto-organización, Atención al detalle, Comunicación oral y escrita y Facilitación de reuniones, las cuales son competencias centrales en puestos encargados de liderar procesos grupales y capacitar a diferentes poblaciones.

Posición: Miscelánea

El puesto de **Miscelánea** es el responsable de atender a compañeras/os y personal de Paniamor, tanto a lo interno como a quienes vienen de fuera, ofrecerles café, tener limpias las oficinas, los baños, la cocina, tener café listo y fresco.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto han mostrado una coherencia en lo referente a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de una persona que tenga buena atención al cliente y a los detalles.

Tabla 1. Distribución de frecuencias de las competencias, según instrumento					
Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
Atención al detalle		1	1		2
Atención al cliente	2			1	3
Total general	2	1	1	1	5

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las dos competencias identificadas, “Atención al cliente” y “Atención al detalle” son las de mayor frecuencia. La primera fue identificada en el descriptor y en la observación, mientras que la segunda fue identificada en los incidentes favorables y desfavorables. Al ser este puesto el encargado de atender al personal y mantener limpia y ordenada la Fundación, resulta coherente que estas competencias tengan una frecuencia mayor.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Habilidades interpersonales	1	3
Atención al cliente		3
Habilidades operativas	1	2
Atención al detalle		2
Total general	2	5

Fuente: Elaboración propia

De este modo, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son las vinculadas con “Habilidades operativas e interpersonales”: atención al detalle y al cliente, que son funciones clave para un puesto con estas responsabilidades.

Posición: Recepción

El puesto de **Recepción** tiene bajo su cargo la atención de las personas que visitan o llaman a la Fundación, es el apoyo para la localización de compañeras y compañeros y es la red y enlace central del personal.

Las técnicas realizadas para conocer el desarrollo del puesto han mostrado coherencia en cuanto a las competencias que esta persona requiere y que fueron identificadas por cada uno de los instrumentos. Se vinculan con un perfil de una persona con atención al cliente y comunicación oral.

Tabla 1. Distribución de frecuencias de las competencias, según instrumento					
Competencias conductuales	Frecuencia de mención de la competencia				
	Descriptor	Incidentes críticos Favorable	Incidentes poco favorable	Observación	Total general
1. Trabajo en equipo/cooperación	1				1
2. Atención al cliente		3	1	1	5
3. Comunicación oral	1		1		2
4. Sentido de urgencia			1		1
Total general	2	3	3	1	9

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, de las cuatro competencias identificadas, “Atención al cliente” y “Comunicación oral” son las de mayor frecuencia. La primera fue identificada en los incidentes favorables y poco favorables y en la observación, mientras que la segunda fue identificada en el descriptor y en los incidentes desfavorables. Al ser este puesto el encargado de atender llamadas, comunicar a compañeras/os mensajes claves, ser la primera entrada de comunicación de la Fundación, resulta coherente que estas competencias tengan una frecuencia mayor.

Tabla 2. Distribución de competencias, según categorización propuesta por Ansorena		
Tipo de competencia	Número de competencias por categoría	Total de Competencias conductuales
Habilidades interpersonales	2	6
Trabajo en equipo/cooperación		1
Atención al cliente		5
Habilidades operativas	2	3
Comunicación oral		2
Sentido de urgencia		1
Total general	4	9

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, si se realiza una revisión puntual de las agrupaciones de las competencias establecidas por Ansorena (1996), el resultado indica que las competencias requeridas para este puesto son, en su mayor medida, las vinculadas con “Habilidades Interpersonales” y “Habilidades operativas”: Atención al cliente y comunicación oral, las cuales son fundamentales para un puesto de Recepción.

Apéndice H: Instrumento para definir las competencias clave por puesto

COMPETENCIAS CLAVE PARA CADA POSICIÓN

Recordemos que uno de los objetivos que tiene el trabajo es identificar y describir las competencias clave que corresponden a cada posición. Con el objetivo de facilitar esta labor hemos elaborado este documento. Antes de comenzar quisiéramos aclarar que dentro de este trabajo el término “**competencias**” se refiere a “una conducta o combinación de conductas que, si se realizan de una manera determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol, llegar a unos resultados estándar que la organización requiera de dicho rol” (Saracho 2005, p.34).

A continuación se presentan los puestos de la Fundación PANIAMOR. Cada puesto se presenta con todas las competencias que requiere dicha posición. Sírvase marcar por favor con una X las **CUATRO** competencias que usted considera esenciales para cada posición. Recuerde por favor a la hora de marcar cada competencia, pensar en la posición y no en la persona que ocupa actualmente el puesto.

PUESTO	
Asistente Técnica de la Dirección Ejecutiva	
	Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.
	Atención al detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Escucha Activa: Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.

	Innovación / Creatividad: Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.
	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
	Sentido de la Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

PUESTO	
Asistente Técnica Primera Infancia	
	Adaptabilidad: Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
	Orientación al cliente: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.
	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
	Presentación: Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

PUESTO	
Asistente Técnica Proyectos de Juventud	
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.

	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
	Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
	Facilitar/Participar en Reuniones: Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Desempeñar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes.
	Liderazgo de Grupos: Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo.
	Liderazgo de Personas: Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.
	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

PUESTO	
Coordinación código de conducta	
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
	Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
	Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
	Conocimiento del entorno: Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.

	Persuasión: Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.
	Presentación: Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados.

PUESTO	
Dirección de Evaluación y Gestión del conocimiento	
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
	Desarrollo/Apoyo de Colaboradores: Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros.
	Orientación al cliente: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.
	Orientación al Logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño ‘medio’.
	Presentación: Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados.
	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

PUESTO	
Dirección Ejecutiva	
	Capacidad de Negociación: Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar'.
	Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.

	Conocimiento del entorno: Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.
	Delegación: Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca.
	Visión: Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización.
	Control directivo: Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos.
	Decisión: Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican.
	Desarrollo/Apoyo de colaboradores: Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros.

PUESTO	
Dirección de Investigación	
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
	Conocimiento del entorno: Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.
	Independencia: Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente).
	Innovación / Creatividad: Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.
	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.
	Visión: Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización.

PUESTO Dirección de Planificación	
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
	Liderazgo de Personas: Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.
	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
	Sentido de la Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.
	Tolerancia al Estrés: Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.
	Delegación: Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca.

PUESTO Diseño y Promotor	
	Adaptabilidad: Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
	Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
	Dominio de los Medios Audiovisuales: Utilizar de manera fluida y eficaz, las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación.

	Innovación / Creatividad: Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.
	Sentido de la Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.

PUESTO	
Encargada de Incidencia política	
	Adaptabilidad: Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Capacidad de Negociación: Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar'.
	Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
	Conocimiento del entorno: Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.
	Sentido de la Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.
	Tolerancia al Estrés: Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.
PUESTO	
Encargado Comunicación Institucional	
	Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.

	Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
	Conocimiento del entorno: Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.
	Dominio de los Medios Audiovisuales: Utilizar de manera fluida y eficaz, las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación.
	Persuasión: Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.
	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.
	Sensibilidad Organizacional: Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización.

PUESTO	
Encargado Administración	
	Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Capacidad de Negociación: Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar'.
	Innovación / Creatividad: Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.
	Persuasión: Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.

	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

PUESTO Especialista en Niñez, Adolescencia y TIC	
	Adaptabilidad: Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada".
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Capacidad de Negociación: Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar.
	Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
	Independencia: Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente).
	Persuasión: Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

PUESTO Especialista en Primera Infancia	
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
	Facilitar/Participar en Reuniones: Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando

	la participación ordenada de todos los asistentes. Desempeñar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes.
	Innovación / Creatividad: Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.
	Liderazgo de Grupos: Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo.
	Tolerancia al Estrés: Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.
	Sensibilidad Organizacional: Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización.

PUESTO Jefatura Financiera	
	Análisis Numérico: Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
	Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
	Flexibilidad: Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información.
	Liderazgo de Personas: Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.
	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.
	Análisis de problemas: Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas.

	Integridad: Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo.
--	--

PUESTO Miscelánea	
	Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.
	Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.

PUESTO Recepción	
	Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.
	Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
	Sentido de la Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.
	Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

Apéndice I. Perfiles de puesto por competencias

Posición: Encargado Administración

IX. Aspectos organizativos																																				
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:00 a 5:30 pm, V de 8:00 a 1:00 pm																																			
<i>Viajes</i>	Nacionales, con frecuencia de menos de cada mes																																			
X. Formación																																				
<i>Formación profesional</i>	Bachillerato Universitario en Administración de empresas o carreras afines																																			
<i>Formación técnica</i>	Gestión de recursos humanos. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Manejo administrativo de proyectos: compras, manejo de Excel, cuadros comparativos: <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Aspectos legales de contratación en ONG. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i>																																			
<i>Idiomas</i>	Inglés, Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales																																			
XI. Experiencia																																				
Gestión logística de la administración de los proyectos: análisis administrativo de la propuesta que se va a hacer, antes de la adjudicación, que incluye aspectos legales, administrativos y financieros: <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>																																				
Gestión logística del proyecto, posterior a su aprobación: experiencia en compras y contrataciones. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																				
Gestión del recurso humano: formulación de contratos y términos de referencia para consultores y personas de planta, incluso proveedores. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																				
XII. Responsabilidad																																				
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad																																				
	<i>Finalidad</i>																																			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;"></th> <th style="width: 25%;">Informar</th> <th style="width: 25%;">Colaborar</th> <th style="width: 25%;">Controlar</th> <th style="width: 25%;">Convencer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Superiores</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Colegas</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Colaboradores</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Superiores	X	X		X	Colegas	X	X	X	X	Colaboradores	X	X	X	X	Proveedores	X		X		Clientes	X	X			Otros:				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer																																
Superiores	X	X		X																																
Colegas	X	X	X	X																																
Colaboradores	X	X	X	X																																
Proveedores	X		X																																	
Clientes	X	X																																		
Otros:																																				
<i>Nº de subordinados directos:</i> 2- Miscelánea y Recepción																																				

XIII. Características del entorno social			
<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Relación reactiva al acontecer diario, es inmediato, no debe pedir cita	Convenios, incluso formularlos, dar opinión técnica sobre la parte jurídica	Es más para mediar con proveedores, hacer lo que sea necesario, para que las personas que están desarrollando proyectos tengan todos los elementos que necesitan para ejecutarlo eficientemente.	Análisis de convenios, contratos, condiciones de contratación, finiquito de los contratos
XIV. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)			
		Frecuencia	Importancia
Decisiones en relación con el equipamiento, mobiliario de la Fundación		Muy alta	Muy alta
Decisiones en relación con proveedores de la Fundación, definición de compras, calidad de productos et		Muy alta	Muy alta
XV. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i> Apoyar la ejecución de los Proyectos y actividades de la Fundación, facilitando los procedimientos logísticos y administrativos para un desempeño eficiente.			
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)	Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara	
4. Mantener la estructura física de la Fundación PANIAMOR, en condiciones óptimas para el desarrollo de su personal y de los Proyectos	Remodelación de la fachada/diagnósticos frecuentes de necesidades de la Fundación: internet, iluminación, tuberías, estado de los equipos, suministros, etc.	I	

5. Proveer a los proyectos de todos los insumos y procesos logísticos y administrativos que requieran para su efectivo desarrollo.	Atender las necesidades de los proyectos, hacer contratos, contactar a proveedores de los proyectos, negociar con proveedores	D G
6. Realizar los contratos, convenios con proveedores de la Fundación	Hacer contratos y convenios, negociar con socios las cláusulas de los documentos.	I D
<i>XVI. Competencias</i>		
<p>9. Capacidad de Negociación: Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar.</p> <p>10. Innovación / Creatividad: Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.</p> <p>11. Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.</p> <p>12. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.</p> <p>13. Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.</p> <p>14. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.</p> <p>15. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.</p> <p>16. Persuasión: Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.</p>		

Posición: Asistencia Técnica a la Dirección Ejecutiva

I. Aspectos organizativos				
<i>Horario</i>	Jornada fija, tiempo completo, L-J de 8:30am a 1:00pm, V de 8:00am a 1:00pm			
<i>Viajes</i>	Nacionales, poco frecuentes.			
II. Formación				
<i>Formación profesional</i>	Bachillerato Universitario en secretaría o administración.			
<i>Formación técnica</i>	Dominio de paquetes informáticos.			
<i>Idiomas</i>	Inglés, Dominio bajo para la interacción telefónica, atención de mensajes.			
III. Experiencia				
Atención de gerencia generales en ONGs (3 años de experiencia)				
IV. Responsabilidad				
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad				
	<i>Finalidad</i>			
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X			
Colegas	X			
Colaboradores	X			
Proveedores	X			
Clientes	X			
Otros:				
<i>Nº de subordinados directos: No aplica</i>				
V. Características del entorno social				
<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>	
Poco estructurado	Amabilidad, apertura, escucha, empatía.	Amabilidad, apertura, escucha, empatía.	Amabilidad, apertura, escucha, empatía.	
VI. Aspectos ejecutivos				
		Frecuencia	Importancia	
Atención de la agenda de la dirección ejecutiva		Alta	Muy Alta	
Comunicación de mensajes para la dirección ejecutiva		Alta	Muy Alta	
VII. Contenido del puesto de trabajo				

<i>Objetivo del puesto:</i> Coordinar la agenda de la Dirección Ejecutiva y otros procesos estratégicos de la Dirección Ejecutiva.		
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)	Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara
1. Llevar al día el calendario, programar las actividades de la dirección ejecutiva.	Confirmación de la asistencia a actividades/ Coordinación de la agendas de todos los compañeros/Estructura y orden	I D
2. Recibir correspondencia y revisarla dirigida a la dirección ejecutiva	Coordinación, Estructura y orden	I
3. Estar al tanto de todos los proyectos de la fundación, quienes son los involucrados, la población.	Conocimiento general del quehacer de la fundación, Servicio al cliente	I D
4. Llevar la base de los contactos de la fundación	Comunicación, Coordinación, Relaciones públicas, Relaciones interpersonales	I D
5. Atención de llamadas y preguntas sobre la Dirección Ejecutiva	Servicio al cliente, Orden y estructura	I D
6. Atención del correo de info@ y redireccionar el correo al responsable	Disposición	I D
7. Coordinar cada uno de las actividades (logística y técnica) para la asistencia en Costa Rica y el extranjero.	Redacción de correos, ortografía, protocolo	I
VIII. Competencias		
1. Atención al detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada. 2. Innovación / Creatividad: Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.		

- 3. Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.**
- 4. Sentido de la Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.**
5. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.
6. Escucha Activa: Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.
7. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
8. Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.

Posición: Asistente Técnica en Primera Infancia y Desarrollo

I. Aspectos organizativos				
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:00 a 5:00 pm, V de 8:00 a 1:30 pm			
<i>Viajes</i>	Nacionales, con frecuencia de cada dos semanas y utilizando vehículos de la contraparte de los Proyectos			
II. Formación				
<i>Formación profesional</i>	Licenciatura en Ciencias Sociales o Educación: Psicología, Sociología, Preescolar o carreras afines			
<i>Formación técnica</i>	Investigación cualitativa y cuantitativa. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Redacción o preparación de documentos o proyectos. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i>			
<i>Idiomas</i>	Inglés, Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales			
III. Experiencia				
Experiencia en comunidades vulnerables con bajos recursos, en pobreza / pobreza extrema. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
Experiencia con metodologías lúdicas. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>				
Experiencia con grupos grandes de personas adultas. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>				
Experiencia con grupos de niñas/os. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
Trabajo con grupos: facilitación. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
Tener alguna aptitud creativa: arte, creación, que tenga que ver con el cuerpo, implica movimiento, involucramiento desde el cuerpo. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
IV. Responsabilidad				
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad				
	<i>Finalidad</i>			
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X		
Colegas		X		
Colaboradores				
Proveedores				
Clientes	X			X
Otros:				
<i>Nº de subordinados directos: 0</i>				
V. Características del entorno social				
<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>	

Transparencia, Comunicación asertiva, Honestidad, Pedir ayuda cuando se necesita, Apertura al cambio, Flexibilidad	Amabilidad, Apertura, Escucha, Negociación, Firmeza en el discurso, Afecto/ empatía	Amabilidad, Amistad, Comunicación, Disponibilidad para colaborar, Cooperación, Respeto, Escucha	No relación
VI. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)			
	Frecuencia	Importancia	
Decisiones de campo, qué hacer en una situación de campo, si se aplica una sesión en una circunstancia particular o si se varía un taller que ya está estructurado con respecto a los materiales	Baja	Importante	
VII. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i> Desarrollar en el campo las acciones de los Proyectos en Primera Infancia, dando seguimiento, capacitación, y con la misión de transmitir la información, el programa, el enfoque a las diferentes instancias o regiones a los que llega el programa. Ser la mirada Institucional de lo que sucede en el campo.			
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)		Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara
1. Generar la capacidad instalada en la institución en el personal de la contraparte para el desarrollo de metodologías de trabajo con niñas y niños en primera infancia	Coordinar con las instituciones y el personal a ser capacitado, programar las giras para la capacitación, preparar los materiales de capacitación, implementar la capacitación		I G
2. Darle seguimiento o velar por la implementación del programa en los establecimientos previamente capacitados	Coordinar con la institución las giras de seguimiento, programar las giras, hacer llamadas telefónicas a los establecimientos en los que se implementa el Proyecto, acompañar a las docentes y aclarar sus dudas y consultas en relación con la implementación de las metodologías en las que fueron capacitadas.		I D G

3. Elaborar guías de implementación del trabajo con familias o con niñas y niños. Redacción de documentos, con buena mediación pedagógica para que se puedan comprender aun sin tener un mediador que explique	Disponer de tiempo de oficina para dedicarse a la redacción de las guías, investigar y buscar metodologías ya existentes y probadas en otros países, redactar las guías, someterlas a revisión y validación de quien corresponde.	I
VIII. Competencias		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación: Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados. 2. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible. 3. Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito. 4. Orientación al cliente: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización. 5. Adaptabilidad: Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. 6. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada. 7. Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. 8. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. 		

Posición: Coordinación estrategia código de conducta

I. Aspectos organizativos				
<i>Horario</i>	Jornada Fija, medio tiempo, L- V de 8:00 a 12:30 pm			
<i>Viajes</i>	Nacionales, con frecuencia de cada dos semanas y utilizando vehículo propio			
II. Formación				
<i>Formación profesional</i>	Licenciatura en Ciencias Sociales: Psicología, Sociología, Comunicación, Derechos, o carreras afines.			
<i>Formación técnica</i>	Investigación cualitativa y cuantitativa. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Redacción o preparación de documentos o proyectos. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i>			
<i>Idiomas</i>	Inglés, Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales			
III. Experiencia				
Experiencia de trabajo en las áreas sociales de gobiernos locales, en temas de violencia contra las mujeres y género. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
Facilitación talleres de capacitaciones. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
Experiencia con grupos grandes de personas adultas. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>				
IV. Responsabilidad				
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad				
<i>Finalidad</i>				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X			X
Colegas	X			X
Colaboradores			X	X
Proveedores		X		
Clientes		X	X	
Otros:				
<i>Nº de subordinados directos:</i>				
V. Características del entorno social				
<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>	
Transparencia, Comunicación asertiva, Pedir ayuda cuando se	Adaptable al cambio en turismo y explotación sexual	Transparencia, Comunicación asertiva.	Adaptable al cambio en turismo y explotación sexual comercial. Dar seguimiento.	

necesita, apertura al cambio, Flexibilidad	comercial. Dar seguimiento.		
VI. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)			
		Frecuencia	Importancia
Decisiones en relación con cambios en el desarrollo de los Talleres de capacitación.		Baja	Alta
VII. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i>			
Coordinar y ejecutar todos los aspectos técnicos operativos referentes a la estrategia de código de conducta.			
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)	Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara	
1. Realizar talleres y capacitaciones a empresas suscriptoras y no suscriptoras	Comunicar y coordinar con la empresas, Coordinar con el presupuesto disponible del ICT	D	
2. Actualizar los estados de las empresas suscriptores	Tener la información en orden y accesible, Mantener actualizado el sistema de datos. Tiempo en oficina para revisión y comunicación.	I D	
3. Asistir a reuniones de coordinación y actualización en el tema.	Coordinación de la agenda. Solicitar presupuesto para actualización	G	
4. Mantener injerencia activa en la toma de decisiones con respecto a la campaña.	Conocer la realidad nacional en cuanto al tema. Solicitar recursos financieros para poder potenciar la campaña	I	
5. Operacionalizar la estrategia	Apegarse a los lineamientos que el ICT demanda. Ejecutar las iniciativas de las estrategias	D G	
6. Entregar de manera mensual el informe de ejecución de la estrategia de código de conducta	Realizar las actividades en los plazos establecidos, realizar las coordinaciones a tiempo. Planificación y organización	G I	

7. Informe a la dirección ejecutiva y de la junta administrativa de la fundación	Realizar las actividades en los plazos establecidos, realizar las coordinaciones a tiempo. Planificación y organización	I G
VIII. Competencias		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible. 2. Conocimiento del entorno: Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del país, de la situación de la niñez y adolescencia, de la actividad profesional. 3. Persuasión: Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes. 4. Presentación: Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados. 5. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada. 6. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible. 7. Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito 8. Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado. 		

Posición: Comunicación Institucional

I. Aspectos organizativos																																				
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:00 a 5:00 pm, V de 8:00 a 1:30 pm																																			
<i>Viajes</i>	Nacionales, con frecuencia de menos de cada mes y utilizando vehículo propio																																			
II. Formación																																				
<i>Formación profesional</i>	Bachillerato Universitario en Periodismo																																			
<i>Formación técnica</i>	Experiencia en manejo de prensa. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Programación en la web, Conocimiento de manejo de redes sociales y plataforma web (programación) <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Comunicación Institucional, desarrollo de estrategias comunicacionales <i>(4 años de experiencia en aplicación)</i>																																			
<i>Idiomas</i>	Inglés, Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales																																			
III. Experiencia																																				
Experiencia en términos de vocería. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																				
Conocimiento comprobado en temas de manejo de prensa en momentos de crisis. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																				
Planificación en programas de comunicación institucional por medio de redes sociales. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																				
IV. Responsabilidad																																				
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad																																				
	<i>Finalidad</i>																																			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;"></th> <th style="width: 25%;">Informar</th> <th style="width: 25%;">Colaborar</th> <th style="width: 25%;">Controlar</th> <th style="width: 25%;">Convencer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Superiores</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Colegas</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Colaboradores</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Superiores	X	X	X	X	Colegas	X	X	X	X	Colaboradores	X	X	X		Proveedores			X	X	Clientes	X	X			Otros:				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer																																
Superiores	X	X	X	X																																
Colegas	X	X	X	X																																
Colaboradores	X	X	X																																	
Proveedores			X	X																																
Clientes	X	X																																		
Otros:																																				
N° de subordinados directos: 2- Miscelánea y Recepción																																				
V. Características del entorno social																																				

<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Se requiere informar cuando sea necesario, si son cosas que no son muy urgentes, que se pueden manejar en el proceso, se informa mediante correo electrónico. Si es algo urgente, como una llamada de un medio, debe llamarla o buscarla directamente, sentarse con ella, comentarle las preguntas y temática que va a hacer y darle <i>tips</i> o consejos de cómo debería ser abordada esa pregunta en caso de que fuera polémica.	No hay relación directa con los clientes. Quizá con las y los encargados de prensa de los clientes, con quienes se coordina si se deben hacer comunicados de prensa, para que cumplan con lenguaje Paniamor, se aprueba tanto la persona encargada del proyecto, como el puesto de Comunicación, una vez aprobado por la encargada de proyecto, se envía de forma oficial al cliente.	Amena. Mínimo dos Reuniones semanales con las encargadas de proyectos, comunicación vía correo sobre materiales, pasos o avances.	No hay relación.
VI. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)			
	Frecuencia	Importancia	
Decisiones sobre los temas de fondo de contenido en todas las comunicaciones externas	Alta	Muy alta	
Diseño y coordinadora de proyecto	Alta	Muy alta	
Decisiones en relación con el tema que se va a posicionar y se encarga de que las especialistas desarrollen el tema	Alta	Muy alta	
VII. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i> Asegurar el cumplimiento de la misión estratégica de Paniamor a través del desarrollo del marco programático.			
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)		Personas que pueden participar en la situación: I=Individual,

		G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara
1. Implementar la estrategia de comunicación de la Fundación Paniamor	Diseñar la Estrategia de comunicación de la organización. Diseñar el manual de marca. Desarrollar estrategias conjuntas junto con los Coordinadores de Proyectos.	I D G
2. Posicionar a la Fundación PANIAMOR como una organización social que cataliza cambios sociales y culturales en pro del respeto de los derechos de las personas menores de edad.	Actualizar contactos de prensa, construcción de proceso de comunicación institucional. Empezando por RP, gestión de prensa: relación con medios de comunicación revisión y mejora de la imagen de la institución como los membretes, banners; logística. Definición de mensajes para transmitir en <i>Redes sociales</i> , estar pendiente de temas nacionales que son de interés para la Fundación y que deben ser aprovechados para su posicionamiento	I D
3. Lograr el acompañamiento efectivo y eficaz de los proyectos, mediante una calendarización adecuada	Conocer a fondo los Proyectos y programar de manera conjunta con coordinadores, acciones para divulgar sus resultados y los temas que se desprenden de su ejecución.	I G
VIII. Competencias		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible. 2. Conocimiento del entorno: Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del país, de la situación de la niñez y adolescencia, de la actividad profesional. 3. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. 4. Sensibilidad Organizacional: Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización. 5. Auto-organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible. 		

6. Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
7. Dominio de los Medios Audiovisuales: Utilizar de manera fluida y eficaz, las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación.
8. Persuasión: Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.
9. Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.

Posición: Dirección Ejecutiva

I. Aspectos organizativos			
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 9:00 a 5:00 pm, V de 9:00 a 1:00 pm		
<i>Viajes</i>	Nacionales, con frecuencia de al menos una vez al mes y utilizando vehículo de la institución Internacionales, con frecuencia de cada mes y utilizando avión		
II. Formación			
<i>Formación profesional</i>	Maestría en Ciencias Sociales, con énfasis en niñez y adolescencia, violencia social, Derechos Humanos o afines.		
<i>Formación técnica</i>	Conocimiento en manejo de proyectos: marcos lógicos, conceptuales, redacción de Proyectos. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i> Coordinación de personal. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i> Procesos de calidad. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i> Planificación estratégica. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i>		
<i>Idiomas</i>	Inglés, Pleno dominio en conversación técnica y de negocios		
III. Experiencia			
Experiencia en coordinación de proyectos vinculados con los derechos humanos de la niñez y la adolescencia. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>			
Experiencia en movilización de recursos, con el sector privado, público y con la comunidad internacional. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>			
Experiencia en redacción de documentos técnicos, con impecable redacción. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>			
Experiencia en investigación, desarrollo de modelos, publicaciones en temas vinculados a derechos humanos, en particular niñez y adolescencia. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>			
Experiencia en gerencia de instituciones u organizaciones, liderazgo, gestión de personal. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>			
Experiencia en el desarrollo de alianzas nacionales e internacionales para compartir experiencias y metodologías para el trabajo en temáticas de niñez y adolescencia. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>			
IV. Responsabilidad			
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad			
<i>Finalidad</i>			
Informar	Colaborar	Controlar	Convencer

Superiores	X	X		X
Colegas	X	X	X	
Colaboradores			X	
Proveedores			X	
Clientes	X			X
Otros:				

Nº de subordinados directos: 7. Dirección de Planificación, de Evaluación, de Investigación y de Finanzas; Jefe Administración, Comunicación Institucional e Incidencia Política

V. Características del entorno social

<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Debe haber una total comunicación y transparencia de la Dirección Ejecutiva hacia la Junta Administrativa conocer las necesidades y posiciones de la Junta y traducirlas en negociaciones con socios, en formulación de proyectos o de iniciativas.	Reunirse periódicamente con los principales socios y donantes, informarles del trabajo y proponerles iniciativas, proyectos o acciones a futuro.	Garantizar la calidad de los procesos que desarrolla el personal, revisar los productos, garantizar que los enfoques de la Fundación, sus valores y principios sean asumidos por todo el personal.	Dar seguimiento a las consultorías que tienen implicaciones en las decisiones de la Fundación: redacción de proyectos, postulaciones, documentos de incidencia política y retroalimentar a las personas contratadas, posicionando los enfoques de Paniamor.

VI. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)

	Frecuencia	Importancia
Decisiones desde el punto de vista de planificación estratégica, que se está haciendo, hacia donde debe dirigirse el accionar de la Fundación, como mejorar, a partir de los proyectos y su vinculación con la planificación	Muy Alta	Muy alta
Decisiones sobre los temas, proyectos y acciones que la Fundación desarrolla	Muy alta	Muy alta
Decisiones en relación con el personal, contratos, rescisiones, estructura organizacional	Alta	Muy alta

Decisiones en relación con los posicionamientos de la Fundación en temas de relevancia social, pero sensibles a las relaciones con los clientes más importantes	Muy alta	Muy alta
Decisiones sobre incidencia política, las pautas a seguir, qué procesos apoyar, qué posicionamiento debe tener la Fundación con temas de incidencia.	Muy alta	Muy alta
VII. Contenido del puesto de trabajo		
<i>Objetivo del puesto:</i> Dirigir la Fundación Paniamor. Garantizar que se cumpla la Planificación estratégica y desarrollar acciones con miras a cumplirla. Posicionar a Paniamor tanto a nivel nacional como a nivel internacional, como una organización líder en el respeto a los derechos de la niñez y la adolescencia. Colaborar con instituciones estatales y organismos internacionales para garantizar el cumplimiento de este objetivo.		
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)	Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara
1. Garantizar el efectivo cumplimiento de los objetivos de la Fundación Paniamor	Selección de personal adecuado para el cumplimiento de los objetivos/ negociación y persuasión a posibles donantes para convencer de la importancia de apoyar los objetivos de la Fundación. Posicionamiento de la Fundación a nivel social.	I D G
2. Garantizar que la agenda de Paniamor sea conocida y apoyada por posibles donantes	Mostrar evidencias de los logros y cumplimiento de los objetivos de la Fundación	I D G
3. Dirigir al personal en la efectiva implementación de los procesos	Atraer talento a la fundación y poder retenerles y desarrollarles.	I D G
VIII. Competencias		
<ol style="list-style-type: none"> Conocimiento del entorno: Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del país, de la situación de la niñez y adolescencia, de la actividad profesional. Delegación: Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca. 		

3. **Visión: Pensar sobre la base de la Misión de la Organización y convertirla en objetivos concretos para su Unidad de Trabajo. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización.**
4. **Control directivo: Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos.**
5. **Desarrollo/Apoyo de colaboradores: Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros.**
6. Capacidad de Negociación: Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar.
7. Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
8. Decisión: Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican.

Posición: Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento

IX. Aspectos organizativos																																								
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:00 a 5:00 pm, V de 8:00 a 1:30 pm																																							
<i>Viajes</i>	Nacionales, con frecuencia de menos de cada mes y utilizando vehículo propio																																							
X. Formación																																								
<i>Formación profesional</i>	Maestría en Dirección de Proyectos, en Administración. Especialidades en evaluación o gestión de Proyectos. Licenciatura en Ciencias Sociales.																																							
<i>Formación técnica</i>	Procesos de calidad. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Conocimiento o actitud para interactuar con software especializado en evaluación. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Planificación estratégica. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i>																																							
<i>Idiomas</i>	Inglés, Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales																																							
XI. Experiencia																																								
Experiencia en procesos de evaluación. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>																																								
Transparencia y rendición de cuentas. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>																																								
Experiencia en desarrollo de informe. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>																																								
Experiencia en planificación. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>																																								
XII. Responsabilidad																																								
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4"><i>Finalidad</i></th> </tr> <tr> <th></th> <th>Informar</th> <th>Colaborar</th> <th>Controlar</th> <th>Convencer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Superiores</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td></td> <td align="center">X</td> </tr> <tr> <td>Colegas</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colaboradores</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td align="center">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td></td> <td align="center">X</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Finalidad</i>					Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Superiores	X			X	Colegas	X	X			Colaboradores	X				Proveedores	X		X		Clientes	X			X	Otros:				
<i>Finalidad</i>																																								
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer																																				
Superiores	X			X																																				
Colegas	X	X																																						
Colaboradores	X																																							
Proveedores	X		X																																					
Clientes	X			X																																				
Otros:																																								
<i>Nº de subordinados directos:</i> 0																																								
XIII. Características del entorno social																																								

<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Debe haber una total comunicación con la Dirección Ejecutiva, con la Junta Administrativa debe haber transparencia, saber qué quiere la Junta para informarle. Buen trabajo en equipo con la Dirección de Planificación	Donantes aliados estratégicos que son los que donan para que la fundación funcione, mantenerlos al tanto en la rendición y transparencia Con donantes de proyectos que quieren ver el adelanto, alcance y avance con el que se han cumplido los proyectos informar y convencer	Hay que sensibilizar bastante de la importancia de este programa y quitar mitos de que evaluación es para decidir si los puestos o personas continúan, sino que es para mejora de procesos	No tiene relación.
XIV. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)			
	Frecuencia	Importancia	
Decisiones desde el punto de vista de planificación estratégica, qué se está haciendo, hasta dónde tenemos que ir, cómo mejorar, revisando cómo los proyectos se vinculan con la planificación	Alta	Muy alta	
Gestión del conocimiento, tiene que democratizar la información que se tiene en Paniamor, a través de todos los canales de comunicación que tiene la Fundación. Cómo desarrollar estrategias para democratizar el enfoque de Paniamor Digital y cómo beneficia esto a Paniamor en su rendición de cuentas y con sus públicos estratégicos.	Muy alta	Muy alta	
Decisiones en relación con lo que se va a poner y cómo se va a poner la información para que la gente de afuera (donantes) y la Junta quede complacida con lo que se está mostrando	Alta	Muy alta	
XV. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i> Realizar procesos de evaluación sistemáticos, que den cuenta del grado de avance en el cumplimiento de la Planificación Estratégica y los retos pendientes para el alcance de sus metas al 2017.			
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones).	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados).		Personas que pueden participar en la situación: I=Individual,

		G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara
1. Cumplimiento de indicadores de la planificación estratégica.	Vinculación con la Dirección de Planificación y con la Dirección Ejecutiva, para posicionar las recomendaciones de la Evaluación sistemática y que éstas permitan crear proyectos atinentes a la misión de la Fundación.	I D
2. Satisfacción de la Junta Administrativa de que se está rindiendo cuentas y transparentando la información.	Desarrollar mecanismos adecuados para divulgar la información pertinente, identificar los datos cuantitativos que puedan posicionar el accionar de la Fundación, preparar informes periódicos para presentar o enviar a la Junta Administrativa. Mantener actualizado el sistema de información y coordinar con encargados/as de proyectos para que suministren la información con el tiempo y calidad requeridos.	I D G
3. Vinculación con los clientes que estén satisfechos con la información y que sientan la confianza para solicitar indicadores, números, que sientan que va a ser efectivo el canal para sus solicitudes.	Poner a disposición de clientes las plataformas con la información para que puedan informarse. Mantener la información actualizada. Cumplir con tiempos y calidad que socios requieren.	I D
4. Vinculación de públicos estratégicos de Paniamor, con estrategias virtuales de gestión del conocimiento.	Identificar intereses de instituciones y organizaciones sobre las temáticas que aborda Paniamor y que se encuentran en Paniamor Digital.	I

XVI. Competencias

1. **Orientación al cliente:** Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.
2. **Presentación:** Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados.
3. **Planificación y Organización:** Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.

- 4. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.**
5. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
6. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
7. Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
8. Desarrollo/Apoyo de Colaboradores: Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros.
9. Orientación al Logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio.

Posición: Dirección de Planificación y Gestión de Procesos

IX. Aspectos organizativos																									
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:30 a 5:00 pm, V de 8:00 a 1:00 pm																								
<i>Viajes</i>	Internacionales, con frecuencia de menos de cada mes y viajando en avión. Nacionales, con frecuencia de cada mes y utilizando vehículo propio o alquilado																								
X. Formación																									
<i>Formación profesional</i>	Maestría en Ciencias sociales. Administración de Proyectos, Planificación Estratégica o afines. Licenciatura en ciencias sociales, preferiblemente con conocimientos en género y derechos humanos.																								
<i>Formación técnica</i>	Conocimiento en manejo de proyectos: marcos lógicos, conceptuales, redacción de Proyectos. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Elaboración de estados financieros. <i>Baja especialización (2 años de experiencia en aplicación)</i> Coordinación de personal <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i>																								
<i>Idiomas</i>	Inglés. Dominio alto para la interacción profesional																								
XI. Experiencia																									
Experiencia en planificación estratégica y coordinación programática. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																									
Experiencia en la coordinación y manejo de proyectos. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																									
Experiencia en coordinación y manejo de personal. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>																									
Conocimiento del tema que maneja la organización: niñez y adolescencia. <i>Bajo desarrollo (2 años de experiencia)</i>																									
Sensibilidad a temas de género, adolescencia, primera infancia. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>																									
XII. Responsabilidad																									
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad.																									
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;"><i>Finalidad</i></th> </tr> <tr> <th style="width: 25%;"></th> <th style="width: 25%;">Informar</th> <th style="width: 25%;">Colaborar</th> <th style="width: 25%;">Controlar</th> <th style="width: 25%;">Convencer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Superiores</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td align="center">X</td> </tr> <tr> <td>Colegas</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colaboradores</td> <td></td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Finalidad</i>					Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Superiores	X	X		X	Colegas	X	X	X		Colaboradores		X	X	X
<i>Finalidad</i>																									
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer																					
Superiores	X	X		X																					
Colegas	X	X	X																						
Colaboradores		X	X	X																					

Proveedores			X	
Clientes	X	X		X
Otros:				
<i>Nº de subordinados directos: 2</i>				
XIII. Características del entorno social				
<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>	
Reuniones semanales	Reuniones al menos una vez al mes, informar de avances del proyecto más allá de los informes que se presenten.	Reuniones una vez al mes	No relación	
XIV. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)				
		Frecuencia	Importancia	
Decisiones sobre contratación de personal		Alta	Muy alta	
Decisiones gerenciales de alineación de procesos, proyectos		Alta	Muy alta	
XV. Contenido del puesto de trabajo				
<i>Objetivo del puesto:</i>				
Orquestar la operación de la organización temática, velar porque todos los procesos se vayan dando e identificar aspectos que pongan en riesgo los resultados y mitigarlos. Garantizar que todo lo que se haga vaya en el marco de la Planificación Estratégica de Paniamor				
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)		Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara	
4. Establecer procesos ordenados para el manejo y la administración de proyectos; desde la base de datos, hasta la nomenclatura, el repositorio de información de todos los entregables que se han entregado	Conocer el uso y aplicación de Sistemas de información adecuados como <i>office 365</i> , información de <i>Dropbox</i> que pueda manejar gran cantidad de información y que esté al acceso todas las personas de la Fundación		I	

5. Alcanzar el cumplimiento de lo acordado en la planificación estratégica en un 90%.	Dar seguimiento a los Proyectos que se ejecutan en la Fundación y garantizar que sus objetivos están alineados a la Planificación Estratégica. Promover la formulación de Proyectos que estén acorde a la Planificación. Coordinar con la Dirección de evaluación para identificar procesos pendientes de ejecutar.	I D G
6. Contar con Proyectos mejor planificados y acordes a las necesidades de la Planificación Estratégica.	Dotar al personal con recursos adecuados para ejecutar las acciones. Contar con recursos materiales, financieros y humanos adecuados para el desarrollo de las acciones: contratar personas que cumplan el perfil, diseñar los proyectos con claridad de las necesidades administrativas, Financieras y técnicas de la Fundación.	I G

XVI. Competencias

- 10. Liderazgo de Personas: Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.**
- 11. Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.**
- 12. Sentido de la Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.**
- 13. Delegación: Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca.**
14. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
15. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
16. Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
17. Tolerancia al Estrés: Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y seguir haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.
18. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

Posición: Diseñador publicitario y promotor

I. Aspectos organizativos																																	
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:00 a 5:00 pm, V de 8:00 a 1:30 pm																																
<i>Viajes</i>	Nacionales, con frecuencia de cada dos semanas mes y utilizando vehículo propio o alquilado																																
II. Formación																																	
<i>Formación profesional</i>	Bachillerato Universitario en Diseño publicitario o diseño gráfico.																																
<i>Formación técnica</i>	Capacidad de diseño en paquetes de adobe. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Fotografía. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Logística de promoción: animación <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Comunicación con énfasis en protección de derechos (diseño se basa en parte institucional, a nivel de contextos de la institución). <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i>																																
<i>Idiomas</i>	Inglés. Manejo elemental para el auto mantenimiento																																
III. Experiencia																																	
Experiencia en diseño gráfico y publicitario. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>																																	
Diseños de estrategias de comunicación. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																	
Dominio de tendencias de comunicación en el contexto del proyecto a trabajar. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>																																	
Dominio de conocimientos de impresión <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																	
IV. Responsabilidad																																	
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad.																																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;"><i>Finalidad</i></th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Informar</th> <th style="text-align: center;">Colaborar</th> <th style="text-align: center;">Controlar</th> <th style="text-align: center;">Convencer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Superiores</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Colegas</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Colaboradores</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Proveedores</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Clientes</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Otros:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Finalidad</i>				Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Superiores	X	X	X	Colegas	X	X	X	Colaboradores	X	X		Proveedores		X		Clientes	X	X	X	Otros:			
<i>Finalidad</i>																																	
Informar	Colaborar	Controlar	Convencer																														
Superiores	X	X	X																														
Colegas	X	X	X																														
Colaboradores	X	X																															
Proveedores		X																															
Clientes	X	X	X																														
Otros:																																	
<i>Nº de subordinados directos:</i> 2																																	
V. Características del entorno social																																	

<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Relación dinámica, de mucha proyección, de planificación. Aporte en el ámbito de diseño, es muy consultivo.	Relación dinámica, de mucha proyección, de planificación. Aporte en el ámbito de diseño, es muy consultivo.	Relación dinámica, de mucha proyección, de planificación. Aporte en el ámbito de diseño, es muy consultivo.	Relación muy estratégica para poder cumplir con los requerimientos del puesto.
VI. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)			
	Frecuencia	Importancia	
Decisiones sobre cómo girar en torno de la comunicación en cuanto a diseño.	Alta	Muy alta	
Decisiones en el ámbito creativo y también hay que ser muy abierto porque podría haber un parámetro de diseño que puede ser cambiado.	Alta	Muy alta	
VII. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i>			
Soporte en diseño y comunicación gráfica			
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)		Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara
1. Garantizar que los productos que se diseñan desde PANIAMOR, estén dirigidos a posicionar su marca y a divulgar sus principios.	Contar con el equipo necesario: <i>software</i> , oficina ambientada, coordinar con los proyectos en ejecución y definir de manera conjunta los materiales que se diseñarán. Diseñar los materiales y someterlos a consulta de distintas partes en la Fundación. Organizar los procesos de producción de materiales.		I D G
2. Apoyar las acciones que los proyectos realizan a nivel externo, mediante la animación de las actividades públicas.	Que los programas o proyectos incorporen la animación dentro de su planificación. Garantizar que los equipos necesarios para la animación estén en condiciones óptimas.		I D G
VIII. Competencias			
1. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.			

2. **Auto –organización:** Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
3. **Comunicación Oral:** Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
4. **Innovación / Creatividad:** Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.
5. **Adaptabilidad:** Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
6. **Atención al cliente:** Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.
7. **Dominio de los Medios Audiovisuales:** Utilizar de manera fluida y eficaz, las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación.
8. **Sentido de la Urgencia:** Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.

Posición: Especialista Temática en Primera Infancia

I. Aspectos organizativos																																								
<i>Horario</i>	Jornada Fija, medio tiempo, L- V de 8:00 a 12:30 pm																																							
<i>Viajes</i>	Internacionales, con frecuencia de menos de cada mes y utilizando avión. Nacionales, con frecuencia de menos de cada mes y utilizando vehículos de la contraparte de los Proyectos																																							
II. Formación																																								
<i>Formación profesional</i>	Maestría en Ciencias Sociales o Educación: Psicología, Sociología Licenciatura en Ciencias Sociales.																																							
<i>Formación técnica</i>	Coordinar y planificar procesos. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i> Enfoque de derechos humanos <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i>																																							
<i>Idiomas</i>	Inglés, Dominio alto para la interacción profesional																																							
III. Experiencia																																								
Especialista en temas de derechos de la niñez, desde el enfoque de derechos y fortalecimiento de capacidades de niñas/os. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>																																								
Excelentes habilidades verbales y de escritura para la redacción de informes y análisis de coyunturas nacionales e internacionales vinculadas al tema. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																								
Manejo del tema de la niñez, desde una posición de innovación y fortalecimiento. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																								
Trabajo con ONGs u organismos internacionales, en temas de derechos humanos. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>																																								
Habilidad para trabajar en equipos interdisciplinarios. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																								
Manejo de las relaciones interinstitucionales. <i>(5 años de experiencia)</i>																																								
IV. Responsabilidad																																								
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4"><i>Finalidad</i></th> </tr> <tr> <th></th> <th>Informar</th> <th>Colaborar</th> <th>Controlar</th> <th>Convencer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Superiores</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td align="center">X</td> </tr> <tr> <td>Colegas</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td align="center">X</td> </tr> <tr> <td>Colaboradores</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Finalidad</i>					Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Superiores	X	X		X	Colegas	X	X		X	Colaboradores	X	X	X	X	Proveedores					Clientes	X	X	X	X	Otros:				
<i>Finalidad</i>																																								
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer																																				
Superiores	X	X		X																																				
Colegas	X	X		X																																				
Colaboradores	X	X	X	X																																				
Proveedores																																								
Clientes	X	X	X	X																																				
Otros:																																								

<i>Nº de subordinados directos: 1, Asistente Técnica Primera Infancia</i>			
V. Características del entorno social			
<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Tiene que informar siempre, no del día a día, sino de las alertas, transparencia. Comunicación fluida para que la Dirección Ejecutiva retroalimente técnicamente. Anuencia para recibir retroalimentación.	Relación/ ambiente horizontal, de mucho respeto y validación de trabajo. Disposición a construir en conjunto. Manejo de la frustración, las rutinas cambian, las decisiones varían. Apertura a la crítica.	Maximización de relaciones. Solidaridad, empatía, asertividad. Aprender a balancear para ayudar a la gestión, pero aprender a lidiar con el estrés para que no explote. Aprender a saber dónde está la fortaleza de cada quién y saber a quién se le puede pedir apoyo en las tareas. Complementariedad. Aprender a tomar lo que cada quien puede nutrir.	No relación
VI. Aspectos ejecutivos (toma de decisiones)			
	Frecuencia	Importancia	
Decisiones sobre cómo abordar un tema, como entrarle metodológicamente.	Alta	Muy alta	
Decisiones de planificación: cómo interviene, cómo contesta el correo.	Muy alta	Muy alta	
Mantener una consulta constante con los clientes	Alta	Muy alta	
Decisiones en relación a cuándo hay un nudo crítico para hacer diagnósticos en el momento y pedir ayuda antes de estarse ahogando.	Alta	Muy alta	
VII. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i> Coordinar las iniciativas de Primera infancia, garantizando los enfoques de la Fundación y el cumplimiento de la misión a partir de alianzas público privadas. Liderar temas de interés de la institución, a través de la participación en redes interinstitucionales, foros, o mesas de trabajo en representación de Paniamor.			

Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)	Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara
1. Liderar una posición innovadora y constructiva en las redes de trabajo.	Asistir a las reuniones de las redes interinstitucionales, estudiar de antemano los temas que se tratarán en estas reuniones, participar activamente en las reuniones, cumplir con los compromisos asumidos en las reuniones.	I G
2. Realizar acciones dirigidas al cumplimiento de indicadores y metas según proyectos, con el plazo definido.	Dar seguimiento adecuado a los compromisos establecidos en los proyectos, planificar el trabajo de tal forma que los tiempos no afecten la ejecución, mantener una comunicación constante con la contraparte institucional.	I D G
3. Crear modelos o metodología innovadoras y pertinentes para el país y la región que posicione a Paniamor como líder/referente en el tema.	Disponer de tiempo de oficina para dedicarse a la redacción de las guías, investigar y buscar metodologías ya existentes y probadas en otros países, redactar las guías, someterlas a revisión y validación de quien corresponde.	I

VIII. Competencias

<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar/Participar en Reuniones: Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda y metodología, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Jugar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes, posicionando siempre los enfoques de la organización. 2. Innovación / Creatividad: Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución. 3. Tolerancia al Estrés: Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad. 4. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

5. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
6. Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
7. Liderazgo de Grupos: Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo.
8. Sensibilidad Organizacional: Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización.

Posición: Jefatura de Finanzas y Contabilidad

I. Aspectos organizativos																																									
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 7:30 a 5:30 pm																																								
<i>Viajes</i>	Internacionales, con frecuencia de menos de cada mes y utilizando avión Nacionales, con frecuencia de menos de cada mes y utilizando vehículos alquilados																																								
II. Formación																																									
<i>Formación profesional</i>	Bachillerato Universitario en Finanzas o contabilidad																																								
<i>Formación técnica</i>	Computo: programas de contabilidad. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i> Conocimiento del mercado financiero. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Diseño, ejecución y liquidación de Presupuestos. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i>																																								
<i>Idiomas</i>	Inglés, Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales																																								
III. Experiencia																																									
Experiencia en entidades no lucrativas. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																									
Experiencia en el manejo de personal. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																									
Manejo de presupuestos. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																									
Experiencia en el uso de paquetes contables. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																									
IV. Responsabilidad																																									
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad																																									
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="4"><i>Finalidad</i></th> </tr> <tr> <th></th> <th>Informar</th> <th>Colaborar</th> <th>Controlar</th> <th>Convencer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Superiores</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colegas</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> </tr> <tr> <td>Colaboradores</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">X</td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td align="center">X</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td align="center">X</td> </tr> <tr> <td>Otros: entidades financieras</td> <td></td> <td align="center">X</td> <td></td> <td align="center">X</td> </tr> </tbody> </table>		<i>Finalidad</i>					Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Superiores	X	X			Colegas	X	X	X	X	Colaboradores	X	X	X		Proveedores				X	Clientes	X	X		X	Otros: entidades financieras		X		X
	<i>Finalidad</i>																																								
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer																																					
Superiores	X	X																																							
Colegas	X	X	X	X																																					
Colaboradores	X	X	X																																						
Proveedores				X																																					
Clientes	X	X		X																																					
Otros: entidades financieras		X		X																																					
<i>Nº de subordinados directos:</i> 0																																									
V. Características del entorno social																																									

<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Relación directa por el tipo de decisiones financieras que son muy importantes, pero no todos los días.	Es de todos los días, es constante, ya que hay que estar respondiendo a informes o reportes financieros o evaluación de consultas.	Todos los días, proyectos que se ejecutan y sus presupuestos.	Son más eventuales porque hay alguien encargado de proveeduría, es menos periódica.
VI. Aspectos ejecutivos (toma de decisiones)			
	Frecuencia	Importancia	
Decisiones en relación con inversiones de todo tipo: pagos que se deben hacer y cuáles debe sacrificar.	Muy alta	Muy alta	
Inversiones en relación con guardar recursos.	Alta	Alta	
Negociaciones a nivel de proyectos para reinvertir recursos remanentes de los proyectos en otras actividades.	Muy alta	Muy alta	
VII. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i>			
Manejo adecuado de los recursos financieros de la institución, una contabilidad transparente y una ejecución presupuestaria eficiente. Minimización de los costos.			
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)		Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara
1. Realizar un manejo adecuado de los recursos financieros de la institución.	Coordinar con las instituciones y donantes las fechas de desembolso y procurar que se den en el tiempo preciso. Llevar un seguimiento particularizado de los presupuestos, según cada donante. Dar seguimiento con el personal en relación con los gastos que se harán, según lo programado, para garantizar que no se den sobregiros.		I D G

2. Garantizar que los procesos de contabilidad se desarrollen de forma transparente.	Hacer un uso adecuado de los inventarios y de los recursos entregados a Paniamor. Realizar un adecuado control interno. Mantener a los donantes informados de los movimientos presupuestarios que estén realizando.	I
3. Desarrollar una ejecución presupuestaria eficiente.	Dar seguimiento con el personal en relación con los gastos que se harán, según lo programado, para garantizar que no se den sobregiros.	I G
4. Minimizar los costos operativos de la Fundación.	Identificar presupuestos disponibles. Garantizar que los proyectos aporten significativamente a los costos fijos de la Fundación.	I D
VIII. Competencias		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis Numérico: Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos. 2. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada. 3. Análisis de problemas: Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas. 4. Integridad: Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo. 5. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible. 6. Flexibilidad: Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información. 7. Liderazgo de Personas: Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo. 8. Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. 9. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. 		

Posición: Encargada de Incidencia Política

I. Aspectos organizativos																																								
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:30 a 5:00 pm, V de 8:00 a 1:00 pm																																							
<i>Viajes</i>	Nacionales, con frecuencia de cada dos semanas y utilizando vehículo propio																																							
II. Formación																																								
<i>Formación profesional</i>	Licenciatura Universitaria en área de Ciencias Políticas, Derecho, Comunicación, especialización en políticas públicas, derecho internacional, comunicación política.																																							
<i>Formación técnica</i>	Conocimiento de ley y de cómo funcionan las instituciones públicas, como por ejemplo el mecanismo de la Asamblea Legislativa. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i> Derechos humanos. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i> Gestión de proyectos. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Redacción de propuestas: consultorías o proyectos ante organismos internacionales. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i>																																							
<i>Idiomas</i>	Inglés, Dominio alto para la interacción profesional																																							
III. Experiencia																																								
Experiencia comprobada de trabajo en ONG. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																								
Experiencia en política o asesoría en puestos de gobierno. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>																																								
Experiencia en relaciones públicas, o de comunicación, gestión de comunicación. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>																																								
Conocimiento de enfoque de derechos humanos, sensibilidad social para trabajar con poblaciones vulnerables, en el ámbito de la protección. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																								
IV. Responsabilidad																																								
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4"><i>Finalidad</i></th> </tr> <tr> <th>Informar</th> <th>Colaborar</th> <th>Controlar</th> <th>Convencer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Superiores</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colegas</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colaboradores</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		<i>Finalidad</i>				Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Superiores	X	X			Colegas	X	X			Colaboradores	X		X		Proveedores	X	X	X		Clientes	X	X	X	X	Otros:				
	<i>Finalidad</i>																																							
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer																																				
Superiores	X	X																																						
Colegas	X	X																																						
Colaboradores	X		X																																					
Proveedores	X	X	X																																					
Clientes	X	X	X	X																																				
Otros:																																								
<i>Nº de subordinados directos: 0</i>																																								
V. Características del entorno social																																								

<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Comunicación fluida, constante La jefatura da guías, metas estratégicas pero el trabajo es independiente. Acompañar, tomar nota de reuniones con Dirección para hacer minutas y dar seguimiento a los detalles.	Comunicación constante Proactividad, no es que le cuenten las cosas, debe investigar, andar detrás de la gente para saber qué está pasando. Investigación por su propia cuenta Información de contexto de los socios Mantener información actualizada.	Elaboración de propuestas que se alinean con los intereses, buscar espacios para incidencia que hacen la propuesta atractiva Desarrollo de las propuestas, indicadores Especialistas temáticas: para desarrollo de propuestas y oportunidades con socios específicos.	Darles la información que se requieren, asegurarse que los plazos se cumplan y gestionar acciones de fondo.
VI. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)			
	Frecuencia	Importancia	
Mantener información actualizada	Alta	Alta	
VII. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i> Catalizar cambios o acciones en la protección de derechos y en la calidad de vida de las personas menores de edad. El trabajo de incidencia es articular las oportunidades para que esos cambios y esas acciones que se requiere que sucedan. Buscar oportunidades y asegurarse de que existan.			
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)		Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara
1. Promover que los actores clave o tomadores de decisiones tengan posiciones o intereses favorables a los objetivos de la fundación.	Estar al tanto de la realidad institucional del país. Promover una respuesta de PANIAMOR ante alguna situación vinculada con su mandato.		I

2. Desarrollar alianzas u oportunidades con otras instituciones.	Divulgar los ejes de acción de la Fundación. Conocer las acciones que desarrollan los Proyectos para posicionarlas a nivel político. Participar el Foros de discusión. Identificar organizaciones alianzas o posibles socios regionales.	I
3. Participación en convocatorias, foros, espacios de participación, candidaturas a premios.	Estar al tanto de convocatorias importantes que se abran o de instituciones nacionales, darle seguimiento a estas convocatorias. Conocer iniciativas internacionales.	I
VIII. Competencias		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de Negociación: Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar. 2. Conocimiento del entorno: Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del país, de la situación de la niñez y adolescencia, de la actividad profesional. 3. Sentido de la Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo. 4. Tolerancia al Estrés: Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad. 5. Adaptabilidad: Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. 6. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada. 7. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible. 8. Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito. 9. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. 		

Posición: Dirección de Investigación y Desarrollo

I. Aspectos organizativos	
<i>Horario</i>	Jornada Fija, medio tiempo, L- V de 8:00 a 12:30 pm
<i>Viajes</i>	Internacionales, con frecuencia de menos de cada mes y utilizando avión. Nacionales, con frecuencia de menos de cada mes y utilizando vehículo alquilado.
II. Formación	
<i>Formación profesional</i>	Maestría, con especialidad en investigación, en temas de niñez y/o adolescencia Licenciatura en área de las ciencias sociales.
<i>Formación técnica</i>	Metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Habilidades verbales y de escritura. <i>Alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i> Habilidades de mediación pedagógica para el público meta de la organización. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i>
<i>Idiomas</i>	Inglés, Dominio alto para la interacción profesional
III. Experiencia	
	Persona que haya liderado y participado en procesos de investigación cualitativa y cuantitativa en temas de NNA, desde enfoque de derechos. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>
	Persona proactiva e innovadora en la creación de nuevas rutas o metodologías. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>
	Persona con capacidad para redefinir alianzas con sectores para gestar procesos de investigación y desarrollo. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>
	Persona con la capacidad de generar una propuesta que parta de una investigación y que analice cuál de las propuestas encontradas se adapta al país. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>
	Persona que tenga capacidad de leer los entornos, perspicacia viendo el contexto, oportunidades, necesidades y desafíos. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>
	Manejo de apertura, creación, con pocas indicaciones, no estar acostumbrado a procesos directivos. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>
	Apertura para saber si los proyectos que están en campo, puedan requerir algún proceso de investigación. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>
	Persona analítica, crítica y con visión: detectar dónde están los vacíos de la organizaciones cuáles son las buenas prácticas, visión a largo plazo de dónde se puede proyectar una investigación. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>
	Capacidad para interactuar con diferentes disciplinas, saberes diversos, capacidad de integrar los saberes. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>
IV. Responsabilidad	

Relaciones: Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad

	<i>Finalidad</i>			
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X	X	X
Colegas	X	X	X	X
Colaboradores	X	X	X	X
Proveedores				
Clientes	X	X	X	X
Otros:				

N° de subordinados directos: 0

V. Características del entorno social

<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Debe haber claridad en qué invertir el tiempo y energía, plan de trabajo que esté claro en qué vale la pena invertir: informar, tomar decisiones en conjunto y trabajar con libertad.	Generar relaciones de trabajo colectivo: ganar-ganar Sinergias, saber seleccionar, tener el ojo para saber cuáles clientes lo hacen desde los enfoques y aportando a la misión de Paniamor Horizontalidad.	Muy abierto a aprender de la gente que está en campo, para definir los desafíos, los nuevos campos Lo que hace desde investigación nutre lo que se está haciendo desde el campo, Socializar lo que se descubre.	No relación

VI. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)

	Frecuencia	Importancia
Decisiones en relación con la agenda temática o plan de trabajo, que debe estar vinculado con los campos de acción de Paniamor.	Alta	Muy alta
Decisiones en relación con el apoyo a los proyectos en el área de investigación.	Alta	Muy alta
Definir los productos a utilizar: publicaciones, fichas temáticas, elaboración de proyectos, etc.	Muy alta	Muy alta

VII. Contenido del puesto de trabajo

<p><i>Objetivo del puesto:</i></p> <p>Aportar a la licencia social de Paniamor a partir de investigaciones innovadoras que sustenten e accionan cotidiano y den nuevas perspectivas de trabajo futuro.</p> <p>Apoyar con evidencia científica las prácticas institucionales que se sustentan en campo a partir de los proyectos.</p> <p>Posicionar el quehacer de Paniamor a través de publicaciones, buenas prácticas, herramientas metodológicas y temáticas.</p>		
<p>Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)</p>	<p>Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)</p>	<p>Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara</p>
<p>1. Crear un <i>pool</i> de consultores/as voluntarios reflexionando con Paniamor en relación con su quehacer (comisión, mesa consultiva).</p>	<p>Persuadir a socios investigadores/as para que conformen la red de investigación de la Fundación. Lograr que haya congruencia de intereses. Disponer de tiempo para identificar las personas expertas, hacer la convocatoria y desarrollar el proceso. Realizar reuniones con investigadores/as.</p>	<p>I G</p>
<p>2. Proponer indicadores, directrices claras del quehacer en los próximos tres o cuatro años, en relación con resultados de investigación.</p>	<p>Analizar la realidad nacional para definir prioridades de investigación de la Fundación. Garantizar que los Proyectos incluyan líneas de investigación desde su formulación.</p>	<p>I D G</p>
<p>3. Desarrollar nuevas publicaciones de Paniamor.</p>	<p>Disponer de tiempo de oficina para dedicarse a la redacción de las investigaciones, someterlas a revisión y validación de quien corresponde. Promover reuniones internas del personal que permitan acordar y delimitar las investigaciones en relación con los resultados.</p>	<p>I</p>
<p>VIII. Competencias</p>		

1. **Conocimiento del entorno: Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del país, de la situación de la niñez y adolescencia, de la actividad profesional.**
2. **Independencia: Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente).**
3. **Innovación / Creatividad: Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.**
4. **Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.**
5. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
6. Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
7. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.
8. Visión: Pensar sobre la base de la Misión de la Organización y convertirla en objetivos concretos para su Unidad de Trabajo. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización.

Posición: Asistente Técnica en Juventud

I. Aspectos organizativos																																									
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:30 a 5:00 pm, V de 8:00 a 1:00 pm																																								
<i>Viajes</i>	Nacionales, con frecuencia de cada dos semanas y utilizando vehículos de la contraparte de los Proyectos																																								
II. Formación																																									
<i>Formación profesional</i>	Licenciatura en Ciencias Sociales o Educación: Psicología, Sociología, Administración Educativa o carreras afines																																								
<i>Formación técnica</i>	Redacción o preparación de documentos o proyectos. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Manejo de proyectos. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i>																																								
<i>Idiomas</i>	Inglés, Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales																																								
III. Experiencia																																									
Experiencia en comunidades vulnerables con bajos recursos, en pobreza / pobreza extrema. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>																																									
Experiencia con metodologías lúdicas. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>																																									
Experiencia con grupos grandes. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>																																									
Experiencia con jóvenes y participación juvenil. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>																																									
IV. Responsabilidad																																									
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad																																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="4"><i>Finalidad</i></th> </tr> <tr> <th></th> <th>Informar</th> <th>Colaborar</th> <th>Controlar</th> <th>Convencer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Superiores</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Colegas</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colaboradores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		<i>Finalidad</i>					Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Superiores	X			X	Colegas		X			Colaboradores					Proveedores			X		Clientes				X	Otros:				
	<i>Finalidad</i>																																								
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer																																					
Superiores	X			X																																					
Colegas		X																																							
Colaboradores																																									
Proveedores			X																																						
Clientes				X																																					
Otros:																																									
<i>Nº de subordinados directos:</i> 0																																									
V. Características del entorno social																																									
<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>																																						
Poco estructurado	Muy diferente jóvenes, adultos, región	Colaborativo, visión colectiva, ayuda.	Colaborativo, visión colectiva, ayuda.																																						

	socioeconómica, muchos tipos de personas.		
VI. Aspectos ejecutivos (toma de decisiones)			
		Frecuencia	Importancia
Decisiones de campo, qué hacer en una situación de campo, si se aplica una sesión en una circunstancia particular o si se varía un taller que ya está estructurado con respecto a los materiales		Muy alta	Muy alta
VII. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i> Trabajar procesos de incidencia con personas adolescentes y jóvenes o con instituciones que brindan servicios a esta población.			
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)	Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara	
1. Realizar procesos de formación para crear agentes de cambio jóvenes (12 - 21).	Integrar recursos materiales, plataformas. No acciones aisladas. Asegurar recursos económicos. Realizar estrategia clara de juventud. Apoyar en convocatoria. Facilitar proceso de capacitación en temas de empoderamiento juvenil.	I G	
2. Coordinar los proyectos de la Fundación, dirigidos a personas jóvenes.	Realizar informes de los proyectos. Supervisar la metodológica del enfoque de los facilitadoras. Mantener el Orden de los proyectos. Asegurar que las poblaciones meta asistan al proyecto completo. Asegurar recursos económicos.	I D G	
3. Dar fundamento a los proyectos que define el área de planificación.	Operacionalizar los proyectos desde el macro hasta el detalle. Comunicación interna con dirección y el personal en los proyectos (operativa).	I	
4. Definir los requisitos para la contratación de los servicios que necesita un proyecto.	Coordinar y comunicar quién solicita los productos y quién se encarga de la proveeduría. Tener claridad de cómo se	I	

	maneja el proceso. Tener por escrito los requisitos y asegurar que corresponden.	
5. Coordinar a lo externo con los socios (municipalidad, colegios, líderes jóvenes) cada uno de los proyectos.	Tener claridad del objetivo, de lo que se quiere. Definir el tiempo necesario para cada proyecto.	I G
6. Redactar informes y comunicados con los socios.	Mantener comunicación constante con los socios. Apegarse el formato de presentación de informes. Utilizar instrumentos para sistematizar la información.	I D G
VIII. Competencias		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible. 2. Facilitar/Participar en Reuniones: Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda y metodología, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Jugar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes, posicionando siempre los enfoques de la organización. 3. Liderazgo de Grupos: Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo. 4. Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. 5. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada. 6. Comunicación Escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito. 7. Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado. 8. Liderazgo de Personas: Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo. 9. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. 		

Posición: Miscelánea

IX. Aspectos organizativos				
<i>Horario</i>	Jornada Fija, medio tiempo, L-V de: 8:00 a 12:00 md			
<i>Viajes</i>	No.			
X. Formación				
<i>Formación profesional</i>	Ninguna			
<i>Formación técnica</i>	Servicio al cliente, como atender a las personas de fuera. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i>			
<i>Idiomas</i>	No requerido			
XI. Experiencia				
Buena atención a los clientes. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
Respeto por los clientes. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>				
XII. Responsabilidad				
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad				
	<i>Finalidad</i>			
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X		
Colegas	X	X		
Colaboradores				
Proveedores				
Clientes		X		
Otros:				
<i>Nº de subordinados directos: 0</i>				
XIII. Características del entorno social				
<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>	
Comunicar necesidades en la oficina de insumos para atención del personal: café, servilletas, azúcar, etc.	Estar pendiente de las necesidades, recordar quiénes toman café y cómo, dar un servicio de calidad y respeto.	Llevarles café a la mesa, prepararles meriendas en caso de que estén muy ocupadas.		
XIV. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)				
	Frecuencia		Importancia	
Decisiones en relación al tipo de refrigerios que se deben comprar	Baja		Muy alta	

XV. Contenido del puesto de trabajo		
<p><i>Objetivo del puesto:</i></p> <p>Atender a compañeras/os y personal de Paniamor, tanto a lo interno como a quienes vienen de fuera, ofrecerles café. Tener limpias las oficinas, los baños, la cocina, tener café listo y fresco.</p>		
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)	Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara
4. Mantener limpios los aposentos de la Fundación	Estar pendiente de los insumos que se requieren para la limpieza del lugar y solicitar la compra en caso necesario. Estar pendiente del uso de los baños, su limpieza, la disposición de papel higiénico y jabón. Barrer y limpiar los pisos y quitar polvo de las mesas.	I
5. Atender a compañeras/os de la Fundación Paniamor	Tener café preparado siempre, garantizar que haya café, té e insumos disponibles, estar atenta a las necesidades del personal cuando están en reuniones, tanto para ellas y ellos, como para sus visitantes. Si hay talleres.	I D G
6. Atender a las personas que visitan la Fundación para talleres o reuniones.	Si hay talleres en las instalaciones de la Fundación, coordinar con las personas encargadas, el tipo de apoyo que se requiere, tener café en el lugar, apoyar con los bocadillos, estar pendiente de la limpieza.	I
XVI. Competencias		
<p>3. Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.</p> <p>4. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada.</p>		

Posición: Especialista en niñez, adolescencia y tecnologías

I. Aspectos organizativos	
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:00 a 5:00 pm, V de 8:00 a 1:30 pm
<i>Viajes</i>	Internacionales, con frecuencia de menos de cada mes y utilizando avión Nacionales, con frecuencia de cada dos semanas y utilizando vehículo alquilado
II. Formación	
<i>Formación profesional</i>	Licenciatura en Ciencias Sociales con conocimientos en tecnologías digitales
<i>Formación técnica</i>	Tecnologías móviles. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Soluciones de base tecnológica: desarrollo de sitios web, conocimiento de apps, de programación, formularios en línea, desarrollo de productos audiovisuales como video, animación. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Actualización en contenidos de tecnologías de información y comunicación. <i>Muy alta especialización (5 años de experiencia en aplicación)</i> Administración de proyectos. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i> Consecución de fondos. <i>Baja especialización (2 años de experiencia en aplicación)</i> Habilidades escritas y orales. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Conocimiento de redes sociales. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Enfoque de derechos humanos. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i> Paradigma de la ciudadanía digital. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i>
<i>Idiomas</i>	Inglés, Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales
III. Experiencia	
Experiencia de trabajo con personas menores de edad. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>	
Experiencia de trabajo en ambientes multiculturales. <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>	
Conocimiento en tecnologías: Iniciativas de formación y capacitación. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>	
Habilidades escritas y orales. <i>Muy desarrollada (5 años de experiencia)</i>	
Conocimiento del inglés. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>	
Experiencia en diseño gráfico. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>	

Experiencia en redes sociales. <i>Desarrollada tipo medio (3 años de experiencia)</i>				
IV. Responsabilidad				
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad				
	<i>Finalidad</i>			
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X			X
Colegas	X	X		
Colaboradores	X			X
Proveedores	X		X	
Clientes	X			X
Otros: público meta	X	X		
<i>Nº de subordinados directos: 0</i>				
V. Características del entorno social				
<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>	
Informe constante, al menos mensual, del cumplimiento según indicadores y objetivos. Claridad en procesos de calidad, que requieren los grupos e interés, estar informando al jefe inmediato por dónde va, qué problema, qué tipo de mejoras se puede desarrollar Pedir asesoría, validar propuestas de intervención Comunicación constante a través del celular,	Debe haber una disposición a colaborar, una transparencia y rendición de cuentas, disposición de contestar correos y teléfonos, cumplir a tiempo con los informes, según el contrato previamente establecido. Posición empática y de colaboración.	Cultura de que cada quién hace lo que le corresponde. Tomarles en cuenta en las actividades, mediante correo, este puesto se convierte en algo transversal, todos los proyectos van a tener esta característica Triada de procesos: es un apoyo para las otras iniciativas.		

redes sociales, por correo electrónico Cultura de responder el <i>e-mail</i> , estar entrando al <i>mail</i> para responder lo más pronto posible.			
VI. Aspectos ejecutivos (Toma de decisiones)			
		Frecuencia	Importancia
Decisiones con respecto de equipos tecnológicos		Alta	Alta
Contenido de diseño de metodologías		Alta	Alta
Aseguramiento y control de calidad cuando se capacita: que se cumpla con los enfoques y calidad técnica y de acuerdo al presupuesto		Alta	Alta
VII. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i> Contribuir a la formación y el desarrollo de conocimiento y apropiación de las tecnologías por parte de las personas menores de edad, en función del mejoramiento de su calidad de vida.			
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)	Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal, D=Dual o Cara a Cara	
1. Realizar actividades de capacitación y sensibilización en el tema de TIC, con el alcance de la mayor cantidad de personas: NNA, adultas y docentes.	Desarrollar las alianzas para poder llegar a un público meta mayor, promover las bases de contactos o buenas convocatorias, diseñar metodologías atractivas para interesar a la población.	I G	
2. Desarrollar alianzas con la triada público privada: empresas privadas, instituciones públicas y Paniamor, que garanticen el desarrollo continuo de procesos en el área de TIC.	Asegurarse que los Proyectos en ejecución incluyan acciones de NNA y TIC. Establecer relaciones con el sector privado y público, en particular con instituciones estratégicas como el MICITT, MEP, Universidades.	I	
3. Sistematizar las experiencias para que se conviertan en casos de éxito para	Diseñar iniciativas rentables en costo, equipos y metodologías para promoverlas	I	

<p>replicar en otros contextos: tiempo, costo y alcance.</p>	<p>entre las instituciones y asegurar su replicabilidad. Delimitar correctamente el tiempo de duración de la iniciativa, así como el público meta al que se dirige. Redactar las metodologías con las características mencionadas.</p>	
<p>VIII. Competencias</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al Detalle: Manejo eficaz y prolongado de información detallada. 2. Capacidad de Negociación: Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar.' 3. Persuasión: Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes. 4. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. 5. Adaptabilidad: Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. 6. Auto –organización: Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible. 7. Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado. 8. Independencia: Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente). 		

Posición: Recepción

IX. Aspectos organizativos																																				
<i>Horario</i>	Jornada Fija, tiempo completo, L-J de: 8:00 a 5:30 pm, V de 8:00 a 1:00 pm																																			
<i>Viajes</i>	No																																			
X. Formación																																				
<i>Formación profesional</i>	Diplomado: Oficinista, Secretariado																																			
<i>Formación técnica</i>	<p>Oficinista. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i></p> <p>Conocimientos de archivo. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i></p> <p>Uso de central telefónica. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i></p> <p>Conocimientos básicos de office. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i></p> <p>Servicio al cliente. <i>Alta especialización (4 años de experiencia en aplicación)</i></p> <p>Conocimientos básicos en contabilidad. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i></p> <p>Gestión de proveeduría. <i>Media especialización (3 años de experiencia en aplicación)</i></p>																																			
<i>Idiomas</i>	Inglés, Manejo elemental para el auto mantenimiento																																			
XI. Experiencia																																				
Gestión de proveeduría <i>Bastante desarrollada (4 años de experiencia)</i>																																				
Gestión de secretariado, oficinista. <i>Bajo desarrollo (2 años de experiencia)</i>																																				
Conocimientos básicos en contabilidad. <i>Bajo desarrollo (2 años de experiencia)</i>																																				
XII. Responsabilidad																																				
<i>Relaciones:</i> Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad																																				
	<i>Finalidad</i>																																			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;"></th> <th style="width: 25%;">Informar</th> <th style="width: 25%;">Colaborar</th> <th style="width: 25%;">Controlar</th> <th style="width: 25%;">Convencer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Superiores</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colegas</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colaboradores</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Superiores	X	X			Colegas	X	X			Colaboradores	X	X	X		Proveedores			X	X	Clientes	X	X			Otros:				
		Informar	Colaborar	Controlar	Convencer																															
	Superiores	X	X																																	
	Colegas	X	X																																	
	Colaboradores	X	X	X																																
	Proveedores			X	X																															
Clientes	X	X																																		
Otros:																																				
<i>Nº de subordinados directos:</i> 0																																				
XIII. Características del entorno social																																				

<i>Con respecto al jefe inmediato</i>	<i>Con respecto a los clientes más frecuentes</i>	<i>Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo</i>	<i>Con respecto a los proveedores más importantes</i>
Sincera. De mucha confianza en el ámbito laboral, transparente, De acuerdo a la carga de trabajo.	No hay relación	Relaciones muy puntuales en el ámbito de la carga laboral, no decir sí, si no se puede cumplir. Ser abierto y flexible para establecer cambios si fuera necesario, en algunos casos atención inmediata. Por ejemplo que piden impresiones, que piden copias, que piden empastar, hacer llamadas telefónicas Establecer prioridades Transparencia, para que la presión y tensión no se genere.	Relación de calidad en el ámbito de exigir la puntualidad, conciencia del trabajo que se está pidiendo, de que es un trabajo delicado. Ser sincero en programaciones de entrega. Diálogo para establecer contacto y compañeros que solicitan los servicios y productos.
XIV. Aspectos ejecutivos (toma de decisiones)			
		Frecuencia	Importancia
Decisiones en relación con el equipamiento, mobiliario de la Fundación		Muy alta	Muy alta
Decisiones en relación con proveedores de la Fundación, definición de compras, calidad de productos etc.			
XV. Contenido del puesto de trabajo			
<i>Objetivo del puesto:</i> Atención del personal que llama o visita la Fundación, apoyo a localización de compañeras y compañeros y ser la red y enlace central del personal. Apoyo en materia de manejo de documentos y gestión de servicio al cliente a otras Direcciones.			
Áreas de resultados esperados (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)		Personas que pueden participar en la situación: I=Individual, G=Grupal,

		D=Dual o Cara a Cara
9. Estar disponible en Fundación y al teléfono/correo para ser el canal de comunicación interna que permita la ubicación del personal por la central e informar de cualquier llamada.	Tener conocimiento alto de todas las funciones de las /los compañeros, qué hacen, a qué se dedican, los tipos de proyectos, ya que hay muchas consultas a la organización, el recepcionista debe dar una respuesta, debe saber a quién remitirle la llamada para solventar esa solicitud, permanecer en su sitio en el tiempo de oficina.	I
10. Brindar soporte logístico al personal, atender sus requerimientos.	Apoyar al personal en sacar fotocopias, impresiones, empastados, con la calidad requerida.	I D
XVI. Competencias		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible. 2. Comunicación Oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado. 3. Sentido de la Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo. 4. Trabajo en Equipo/Cooperación: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. 		

Apéndice J: Instrumento para elegir las conductas clave para cada competencia

CONDUCTAS CLAVE

Recordemos que uno de los objetivos que tiene el trabajo es identificar y describir las conductas clave que corresponden a las competencias de la Fundación PANIAMOR. Con el objetivo de facilitar esta labor hemos elaborado este documento. Antes de comenzar quisiéramos aclarar que dentro de este trabajo el término “**competencias**” se refiere a “una conducta o combinación de conductas que, si se realizan de una manera determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol llegar a unos resultados estándar que la organización requiera de dicho rol” (Saracho 2005, p.34). A continuación se presentan las competencias de la Fundación PANIAMOR. Cada competencia se presenta con ejemplos de acciones clave que las describen. Sírvase marcar, por favor, con una X, **CUATRO** conductas clave que usted considera más apropiados para describir cada competencia.

COMPETENCIA	
Adaptabilidad:	
“Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno”.	
Hace referencia, fundamentalmente, a la versatilidad en el comportamiento, en la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo o en los sistemas de valores, expectativas y/o creencias del sujeto. Una persona puede ser, al mismo tiempo, adaptativa en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias, en espera del momento adecuado para su implantación o a otros cambios en el entorno.	
	Modificar objetivos de un colaborador cuando se ve imposible que éste los alcance.
	Cambiar la estrategia de relación con un cliente cuando han cambiado los interlocutores en el seno de su organización.
	Cambiar la forma de relación con el jefe cuando se han percibido cambios en su actitud en los últimos encuentros.
	Cambiar la actitud ante un proveedor cuando la calidad de sus suministros ha cambiado sustancialmente en los últimos pedidos.
	Anular un pedido, aun cuando éste sea necesario, cuando la situación financiera requiera un mayor control del gasto

COMPETENCIA	
Análisis Numérico:	
"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos".	

	Capacidad que tiene que ver con el razonamiento numérico, pero también con la capacidad para resaltar lo fundamental sobre lo superfluo y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
	Diseñar cuadros de presentación de datos que resulten significativos.
	Asegurarse de la fiabilidad de los datos que se manejan.
	Desarrollar con acierto estudios de análisis financiero y/o análisis de balances.
	Organizar fichas de rentabilidad para clientes que supongan un gran peso específico en una determinada área de actividad.
	Estudiar con detalle información numérica compleja y en gran cantidad. Efectuar análisis de ratios de gestión.

COMPETENCIA	
Atención al Cliente:	
"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible". Se conecta, fundamentalmente, con los aspectos relacionales de la interacción con el cliente y con las demandas directas planteadas por éste. Se diferencia de "Orientación al cliente" porque, en este caso, estaríamos considerando aspectos teóricos o abstractos del "cliente" considerado en general, mientras que aquí se trata de un cliente concreto con una demanda concreta a la que se debe dar cauce y respuesta eficaz anticipándose, si es posible, a sus demandas.	
	Escuchar y valorar las peticiones de los clientes y darles respuesta.
	Desarrollar y ofrecer nuevos productos.
	Resolver incidencias antes de su reclamación.
	Revisar los listados de vencimientos de plazos, avisando con antelación.
	Comunicar campañas internas y/o externas de cualquier tipo.
	Ofrecer servicios específicos al cliente y asesoría. Detectar errores.
	Anticiparse al error.
	Ante un error cometido por la entidad, tratar de solucionarlo antes de que el cliente lo haga saber.
	Establecer diferentes canales de comunicación para que las incidencias sean atendidas con la mayor celeridad.
	Crear rutinas de trabajo por las cuales el cliente sea atendido en el menor tiempo posible.
	Realizar cursos para el personal para que aprendan rutinas de comportamiento ante clientes perjudicados.
	Crear sistemas que informen al cliente de la resolución de problemas concretos.

	Resolver problemas o incidencias en el menor tiempo posible.
--	--

COMPETENCIA	
Atención al Detalle:	
"Manejo eficaz y prolongado de información detallada". Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades, etcétera.	
	Ser riguroso en el manejo de datos.
	Profundizar en el estudio de las diferentes herramientas que están a nuestro alcance.
	Avisar al Departamento de Organización de la información que existe duplicada y/o que dé poco valor añadido para reducir costes.
	Crear rutinas de estudio personal y de grupo de las diferentes fuentes de información.
	Estudiar a fondo las diferentes herramientas de que disponemos.

COMPETENCIA	
Autoorganización	
"Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible". La clave de esta habilidad es el aspecto personal de la organización del trabajo, frente a Planificación y organización, que está referida al trabajo y las actividades de terceras personas. El sujeto que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual, metódico en el uso de su tiempo y es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.	
	Inventariar las tareas a realizar en un periodo de tiempo.
	Establecer procedimientos para su propio trabajo.
	Definir prioridades en sus actividades.
	Planificar y programar diariamente los trabajos de su agenda personal.
	Establecer sistemas de control interno de su propio rendimiento.
	Trabajar con programación.
	Ser puntual.
	Cumplir la propia agenda.
	Entregar los trabajos a realizar en los plazos establecidos.
	Ajustar los objetivos a la agenda de programación para que ésta sea efectiva.
	Trabajar con programación en tiempo suficiente de las tareas o personas a visitar.

COMPETENCIA Capacidad de Negociación	
<p>"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar.'"</p> <p>En definitiva, la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosos para ambos y adaptativos con respecto a la situación en la que se desarrollan.</p>	
	Ponerse en el lugar del otro y tratar de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
	Valorar lo más objetivamente posible los efectos que representan su posición y mi posición.
	Esforzarse en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destacar los inconvenientes de una no negociación.
	Seleccionar y valorar las aportaciones que una negociación supondría, no sólo para mi unidad o departamento, sino también para las otras áreas o departamentos de la organización.
	Cerrada una negociación, obtener compensaciones adicionales.
	Preparar borradores, documentación, simulaciones, etcétera, antes del desarrollo de una negociación.
	Obtener o cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes. Identificar las propias necesidades.

COMPETENCIA Comunicación Escrita:	
<p>"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito". Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje. Utilizar las formas y los medios de comunicación escrita más adecuados a la tecnología disponible, al tiempo y al objetivo de la comunicación.</p>	
	Destacar los aspectos importantes de los mensajes que se emiten por escrito.
	Escribir pensando en los receptores a que se destina el escrito.
	Precisar el mensaje escrito y no permitir sobreentendidos.
	Supervisar la comunicación escrita que dimana de su departamento o área de responsabilidad.
	Escribir ideas con lenguaje claro, conciso, etcétera.
	Trasladar a los colaboradores copia de aquellos escritos que puedan ser modelo de claridad y corrección.

	Resumir los conceptos.
	Tratar de evitar frases hechas.
	Estructurar los mensajes escritos.
	Enviar copias a cuantas personas deban recibir los mensajes escritos.
	Pedir respuesta a las comunicaciones escritas.
	Hacer una presentación clara y cuidadosa de los documentos.

COMPETENCIA	
Comunicación Oral:	
<p>"Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado".</p> <p>Esta habilidad, tan amplia como queramos describirla, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados. Difiere de la habilidad de "Presentaciones" en el hecho de que el interlocutor puede ser individual y, consecuentemente, las claves de comunicación son más amplias y generalistas que en situaciones grupales.</p>	
	Estructurar bien los mensajes.
	Captar la atención del interlocutor.
	Precisar el mensaje oral y no permitir frases hechas y/o sobreentendidas.
	Influir en la mejora de la escucha al cliente, tanto personalmente como en los colaboradores.
	Hablar con precisión.
	Identificar con claridad y acierto los contenidos de la propia comunicación.
	Expresar ideas con orden.
	Dar y recibir <i>Feedback</i> .
	Ser conciso y directo.
	Utilizar expresiones brillantes y descriptivas.

COMPETENCIA	
Conocimiento del entorno:	
<p>"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del país, de la situación de la niñez y adolescencia, de la actividad profesional".</p> <p>En definitiva, es la habilidad básica de "estar al día", "estar al corriente" de lo que es importante para la organización. Mantenerse informado, dentro de una prudencia y economía de tiempo y esfuerzo, de las grandes líneas de los sucesos importantes que</p>	

ocurren en el entorno de trabajo y que afectan al negocio, al sector, a la actividad o a su discurso estratégico.	
	Describir la ubicación posible de una nueva unidad o punto de venta con potencial.
	Obtener conocimiento de los productos de la competencia.
	Obtener información de los precios de la competencia.
	Obtener conocimiento de clientes potenciales del entorno.
	Conseguir documentación económica de distintos medios del entorno.
	Conseguir censos de empresas del entorno.
	Conseguir censos de particulares del entorno.
	Reunirse con clientes de diferentes sectores para evaluar su situación.
	Localizar la ubicación de las unidades operativas de la competencia.
	Estar al día en acontecimientos clave del sector.
	Estar al día en la evolución de los acontecimientos importantes de los sectores más señalados del entorno económico general y, especialmente, del que afecta a los negocios de su organización.
	Seguir las grandes líneas de la evolución política y económica del país.

COMPETENCIA	
Dominio de los Medios Audiovisuales	
<p>"Utilizar de manera fluida y eficaz las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación".</p> <p>Representa una habilidad de manejo de los diferentes medios audiovisuales disponibles hoy en día en las organizaciones y que, cada día de manera más potente, apoyan la comunicación grupal en éstas. Tiene que ver con el conocimiento y manejo adecuado de videocámaras, videoproyectores, retroproyectores, pantallas de cristal líquido, proyectores de diapositivas, papelógrafos, etcétera.</p>	
	Acompañar con gráficos las exposiciones orales.
	Planificar los mensajes en función del auditorio y tiempo de exposición.
	Utilizar con soltura transparencias, sin distracción, en una presentación y sin equivocaciones.
	Apagar el proyector cuando en un coloquio se establece un diálogo.
	Utilizar las transparencias como un recordatorio didáctico sin recurrir a su lectura textual y posterior comentario.
	Pasar con fluidez de un medio a otro (retroproyector, rotafolios...).
	Modular adecuadamente la voz en función de las características del auditorio y la importancia que le quiere dar a los distintos mensajes.
	Conseguir ser congruente entre el mensaje y los medios audiovisuales utilizados.

	Adaptar la intervención a las preguntas de los interlocutores, establecer un diálogo fluido. Recuperar adecuadamente el hilo conductor del mensaje a transmitir.
--	--

COMPETENCIA	
Escucha Activa:	
	"Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas". En definitiva, la capacidad para mostrar de forma fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, que se le está escuchando y comprendiendo en profundidad. No sólo los aspectos intelectuales de cuanto está refiriendo, sino los aspectos emocionales implicados en el mensaje. Tiene que ver con la habilidad del sujeto para identificar y reflejar sentimientos y emociones que su interlocutor le transmite de forma explícita o implícita y para hacerle saber a éste que se le ha comprendido en profundidad. Difiere de la habilidad de "sensibilidad interpersonal" en que ésta va más allá, al relacionarse no sólo con los aspectos formales de la comunicación, sino con los aspectos más complejos del contenido emocional y de su comprensión.
	Utilizar la comunicación no verbal para animar al interlocutor a proseguir con su comunicación.
	Tomar notas cuando se escucha.
	Personalizar las relaciones interpersonales llamando a los interlocutor/es por sus nombres.
	Utilizar frases completas de lo dicho por el interlocutor para continuar o retomar con el tema.
	No dar juicios de valor ni adelantarse a finalizar frases del otro. No anticipar mentalmente el contenido de una frase por las dos primeras palabras escuchadas. Preguntar cuando algo no queda claro. No juzgar la información recibida.
	No interrumpir.

COMPETENCIA	
Evaluación de los Colaboradores	
	"Demostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial, etcétera". Se basa, fundamentalmente, en las habilidades de comprensión de las necesidades de desarrollo, formación y adquisición de capacidades de los colaboradores, así como en

<p>la habilidad para identificar sus áreas de satisfacción o insatisfacción profesional y de impulso o motivación, que les pueden servir de palancas de movilización y desarrollo en el seno de la organización.</p> <p>Es una habilidad previa a la de "Desarrollo/apoyo de los colaboradores", anteriormente descrita e imprescindible para que aquélla tenga éxito.</p>	
	Aprovechar los buenos resultados de sus colaboradores para reforzarles de modo inmediato, sin dejar pasar el tiempo.
	Estar atento a las necesidades de formación práctica y técnica de sus colaboradores.
	Preparar adecuadamente las entrevistas con sus colaboradores.
	Tener en cuenta los acontecimientos importantes, pero sin que éstos supongan el mayor peso específico de la evaluación.
	No recordar constantemente a los colaboradores errores anteriores ya comentados.
	Estar atento a las "puntas" y los "valles" que se dan en el ritmo de trabajo de los colaboradores indagando las causas.
	Preocuparse de establecer objetivos coherentes con los medios técnicos, financieros y humanos de que se dispone.
	Delegar el trabajo y asumir la responsabilidad.
	Agradecer de modo inmediato los esfuerzos por encima de lo habitual.

COMPETENCIA

Facilitar/Participar en Reuniones

"Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Jugar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes".

Además de la habilidad descrita, se debe incluir en esta habilidad la capacidad de participar activa y eficazmente en reuniones, ya que esta habilidad está subsumida en la anterior. Algunas clasificaciones de competencias conductuales diferencian entre ambas. Nosotros preferimos incorporar ambas dimensiones en una sola ya que, frecuentemente, los roles de participante y presidente de una reunión son rotativos, no están predeterminados, se deciden sobre la marcha o son intercambiables.

	Preocuparse de preparar la sala de reuniones adecuadamente.
	Dirigir reuniones consiguiendo que todo el mundo participe, creando un clima de confianza, donde los asistentes opinen sin sentirse cohibidos.
	Planificar las reuniones, cuidando los detalles, y procurando que todo el mundo tenga información previa de los temas a tratar.

	Desarrollar el dominio de las situaciones de conflicto en las reuniones, especialmente los enfrentamientos o situaciones violentas.
	Conseguir que se respeten los turnos de opinión, réplica y contra réplica.

COMPETENCIA	
Flexibilidad	
<p>“Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información”.</p> <p>Se relaciona con aspectos de la versatilidad cognitiva y la capacidad para cambiar de valores, creencias, expectativas y formas de interpretar la realidad, cuando la nueva información y los criterios lógicos a que se ha sometido la revisión de las propias posiciones previas, así lo aconsejan. Es una habilidad muy vinculada a la racionalidad del sistema de pensamiento personal y a la capacidad para la revisión crítica y el autoanálisis.</p> <p>No se debe confundir con la habilidad de las propias convicciones que muestra quién no posee un sistema muy definido de creencias sobre el funcionamiento de la realidad o quién no ha elaborado de manera personal sus actitudes y valores. No es flexible quien cambia aquello que no posee, sino quién modela de forma adaptativa y conveniente su mundo interno cuando encuentra evidencia para que tal cambio resulte en una mayor eficacia personal o profesional.</p> <p>Por otra parte, se debe tener en cuenta que la "Flexibilidad", tal y como aquí se considera, será más costosa al sujeto según se profundice en capas de actitudes y valores más nucleares de su estructura cognitiva. Conviene definir con "conductas criterio" realistas el alcance y el tipo de "Flexibilidad" que se espera de un sujeto para un determinado puesto de trabajo.</p> <p>Finalmente, como ya hemos señalado, no se debe confundir con los aspectos más conductuales -y, por tanto, más cambiantes y situacionales- de la habilidad de “Adaptabilidad”.</p>	
	Rectificar cuando se comprende que se está defendiendo una postura equivocada.
	Escuchar, analizar, debatir y, en su caso, aceptar propuestas contrarias a sus ideas originales.
	Defender las propias opiniones con convicción, tratando de buscar puntos que acerquen las posiciones.

	Emprender acciones concretas para rectificar las acciones cuando cambia la planificación.
	Aceptar cambios de horario temporales para hacer frente a determinadas circunstancias de la organización.
	Cambiar de funciones y de responsabilidades, adaptándose a las nuevas sin dificultades.

COMPETENCIA	
Independencia:	
<p>"Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente)".</p> <p>La base fundamental de esta habilidad consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, mientras resulte aceptable y económico para el proceso global.</p> <p>No se debe confundir con "Tenacidad", que es la dimensión más conductual (mantener la conducta), frente a la dimensión más intelectual (mantener la opinión).</p>	
	Mostrar disconformidad cuando, en una reunión, un superior jerárquico defiende algo con lo que, honestamente, no se está de acuerdo. Aportar los propios puntos de vista, cuando sea pertinente y en el momento adecuado.
	Tener puntos de vista propios sobre los temas e interpretaciones originales sobre las situaciones y la realidad, y expresarlos cuando sea pertinente.
	Llamar la atención a un subordinado, si es necesario, aunque sea una persona con la que lleva mucho tiempo trabajando juntos.
	No dejarse influenciar por las presiones de los clientes. Defender los intereses de la propia organización.

COMPETENCIA	
Innovación / Creatividad	
<p>"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución".</p> <p>Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional, es una habilidad cada día más necesaria en la vida de las organizaciones.</p> <p>No se debe interpretar como la imaginación pura, que genera ideas, aunque no tengan aplicabilidad práctica o no tengan utilidad alguna. Tampoco con la creatividad estética, más propia de profesiones artísticas y cuya característica es la irrepitibilidad.</p>	

	Aplicar nuevos sistemas de control.
	Aplicar nuevos sistemas de obtención de datos.
	Participar en concursos de ideas
	Aplicar nuevos sistemas de información.
	Aplicar nuevos sistemas que permitan ahorro en tiempo de trabajo administrativo.
	Aplicar nuevas técnicas comerciales.

COMPETENCIA	
Integridad:	
<p>Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo.</p> <p>Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable-exigible en todas las posiciones de cualquier organización (en todas las personas, trabajen en organizaciones o no), a lo que aquí nos referimos es a la especial habilidad para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables. Los puestos en que esta habilidad es un factor crítico de éxito son escasos, y debe efectuarse un fino análisis antes de incluir esta competencia conductual en la lista final de criterios.</p>	
	Actuar conforme a las normas y a los estándares éticos establecidos.
	No responsabilizar a otros de las propias decisiones erróneas.
	No aceptar beneficios inmerecidos o inequidades con respecto a otros de igual derecho.
	Responsabilizarse de las consecuencias negativas de la propia actuación.
	Mostrar coherencia entre lo que dice y lo que hace.
	No apropiarse de éxitos ajenos.

COMPETENCIA	
Liderazgo de Grupos:	
<p>"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo". Con todas las implicaciones que conlleva tan simplificada definición, se trata de la habilidad para ejercer el liderazgo y orientar la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando los posibles escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano, aun cuando no sea posible la interacción personal continuada entre el directivo y el grupo que dirige. Lo que diferencia esta habilidad de la de "Liderazgo de personas" es precisamente el contacto humano permanente y directo,</p>	

que es posible en el segundo caso y no en el primero, y el hecho de que el "Liderazgo de grupos" se basa en componentes más carismáticos del líder, mientras que el "Liderazgo de personas" se sustenta más en la capacidad de dirección, técnicamente considerada, del directivo.	
	Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de tareas.
	Facilitar manuales, definiendo funciones y responsabilidades de puesto de trabajo.
	Establecer los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.
	Motivar al grupo, generar expectativas de éxito.
	Establecer un clima de confianza entre los miembros del grupo.
	Aprovechar las sinergias individuales.
	Asumir la responsabilidad en los fracasos del grupo.
	No apropiarse de los éxitos del grupo.
	Hacer reflexionar al grupo sobre su propia situación y problemas o éxitos, y sus causas.
	Fomentar la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.
	Fomentar en el grupo un espíritu de "tarea común" de modo que todos vean las implicaciones de los demás en el éxito personal.
	Fomentar la comunicación clara, directa, completa y la sinceridad de los miembros del equipo.
	Generar un clima positivo y de seguridad en los colaboradores que sepan que pueden expresar su opinión con toda libertad hasta que las decisiones son adoptadas.

COMPETENCIA

Orientación al cliente:

"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización".

Lo más característico de esta habilidad estriba en que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de "contar con las necesidades del cliente" desde cualquier ámbito de la organización, y con sus posibles demandas de valor añadido para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad.

No debe confundirse con "Atención al cliente" que, como hemos señalado, tiene que ver con atender las demandas o las necesidades de un cliente real y concreto en la

interacción directa con él. Esta dimensión es más conductual, mientras que aquí se trata, más bien, de una constante preocupación o actitud.	
	Estructurar la propia actividad de forma que se pueda dar mejor servicio a los clientes internos/externos.
	Preocuparse por dar valor añadido a una función interna de la organización, de forma que sea reconocido por los clientes internos/externos.
	Considerar las necesidades del cliente a la hora de diseñar productos/servicios de la organización.
	Eliminar costes superfluos para poder reducir el precio final y beneficiar así al cliente y aumentar la competitividad.
	Ponerse en el lugar del cliente potencial a la hora de diseñar los sistemas internos de comunicación y tratar de anticipar las repercusiones que tendrá en éstos.

COMPETENCIA	
Liderazgo de Personas:	
<p>"Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo".</p> <p>Como ya hemos señalado, se trata de una capacidad personal que tiene que ver, fundamentalmente, con la habilidad de un responsable de personas en la organización, para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de éstas hacia las metas establecidas. La capacidad para detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, para dotarlos de recursos y medios tecnológicos, para facultarlos y ejercer el seguimiento de sus trabajos. La habilidad para la fijación de objetivos, el seguimiento de esos objetivos, la capacidad para dar <i>feedback</i> y para integrar las opiniones de los propios colaboradores, ayudando a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales, analizando resultados, etcétera, están íntimamente relacionados con esta habilidad.</p>	
	Informar a las personas sobre todos los detalles y aspectos relevantes que afecten a su trabajo.
	Atender las demandas de información y/o ayuda de los colaboradores.
	Aclarar dudas.
	Recibir información referente a las personas.
	Preocuparse por los temas personales de sus colaboradores.
	Reconocer el éxito de los colaboradores.
	Analizar a cada colaborador para utilizar con él las técnicas de comunicación adecuadas.
	Adaptar a cada colaborador y a sus necesidades el propio estilo de mando y el nivel de exigencia.

	Mantener con cada colaborador una relación personal cercana y de confianza mutua, donde puedan expresarse los problemas y dificultades sin recelos.
	Saber modular los niveles de exigencia respecto a las posibilidades reales de cada cual, imponiendo con firmeza objetivos ambiciosos pero realistas.
	Marcar objetivos (reuniones con colaboradores y subordinados).
	Establecer y diseñar los puestos de trabajo de sus colaboradores.
	Fijar políticas de actuación a los colaboradores.
	Establecer corrientes de comunicación (transmitir ideas, ser comunicador del grupo).
	Corregir actuaciones de desviaciones de objetivos.
	Delegar funciones.
	Resolver incidencias organizativas y/o de relaciones interpersonales.
	Marcar objetivos cualitativos.
	Corregir y mecanizar conductas o actuaciones orientadas a los objetivos.

COMPETENCIA	
Orientación al Logro:	
<p>"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'". La clave central de esta habilidad está en la "ambición" en cuanto a la consecución de resultados positivos para la organización, aún más allá de las exigencias institucionales o de la línea jerárquica. Mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar la meta.</p>	
	Marcar objetivos superiores a los establecidos, de forma realista y ambiciosa.
	Mostrar afán en obtener resultados.
	Presentarse a concursos, premios de profesionales, competiciones deportivas...
	Presentarse voluntario a tareas o puestos vacantes de nueva creación.
	Trabajar hasta alcanzar las metas o retos propuestos.

COMPETENCIA	
Persuasión	
<p>"Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes".</p> <p>La clave de esta habilidad se encuentra en la capacidad que muestra en la práctica una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar o torcer los deseos del otro, a sus propios planteamientos o acciones de forma que éstos quedan asumidos por el interlocutor por</p>	

la fuerza de los argumentos del persuasor o por su propia credibilidad intrínseca o por la forma en que transmite sus posiciones.	
	Convencer a los clientes para la compra de productos adicionales (venta cruzada).
	Convencer a los colaboradores para que aumenten sus horarios de trabajo en situaciones concretas que así lo requieran. Cambiar jornadas de sus empleados.
	Conseguir hacer cambiar las políticas del cliente con respecto a la propia organización.
	Conseguir bajar las condiciones comerciales con los clientes, sin que se produzcan tensiones con éstos.
	Vender internamente cambios de políticas y/o sistemas de trabajo.
	Convencer a la dirección para que autorice proyectos nuevos.
	Modificar conductas negativas de los demás.
	Diseñar variantes, opciones y alternativas en la presentación de producto/s.
	Conseguir que los demás le den la razón en sus planteamientos.
	Conseguir que los demás actúen como él quiere o plantea sin necesidad de imponerse.

COMPETENCIA	
Planificación y Organización	
<p>"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas".</p> <p>Es decir, la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos, cuando éstos requieran el concurso simultáneo, paralelo o consecutivo de varias personas ejerciendo diversas acciones conectadas entre sí de una forma específica.</p> <p>El factor clave que diferencia esta habilidad de la de "Autoorganización" es el que se ejerce sobre las acciones de otros y no sobre las propias.</p>	
	Distribuir los recursos humanos y técnicos.
	Programar campañas comerciales.
	Distribuir tareas.
	Organizar y definir el sistema de archivo.
	Organizar y distribuir el espacio físico.
	Utilizar correctamente instrumentos y herramientas de planificación.
	Establecer prioridades y tiempos.
	Repartir la cartera de clientes a los miembros del equipo comercial.
	Distribuir objetivos a los colaboradores.

	Establecer plazos de cumplimiento de objetivos.
	Prever mecanismos de coordinación entre unidades o grupos de trabajo.
	Definir sistemas y esquemas de trabajo.
	Anticipar dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de las tareas de los colaboradores o del propio trabajo.
	Diseñar mecanismos de control y seguimiento, del rendimiento y productividad de su equipo de trabajo.
	Prever acciones de corrección en caso de desviaciones de los objetivos previstos.

COMPETENCIA

Presentación

<p>"Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados". Se trata de la habilidad de comunicación interpersonal con audiencias grupales, de forma directa, cara a cara, unidireccional, generalmente con una unicidad en el tiempo, con el fin de comunicarles ideas, proyectos, información, planes, acciones, etcétera.</p> <p>Está relacionado con las habilidades de estructurar el mensaje; utilizar herramientas y conceptos de análisis de la audiencia; seleccionar la información o contenido por transmitir; diseñar los apoyos de medios audiovisuales correctos; desarrollar la puesta en escena de una comunicación eficaz ante el grupo; utilizar el lenguaje verbal, no verbal y audiovisual adecuado; mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado.</p>	
	Presentar adecuadamente las propuestas de todo tipo.
	Informar a los diferentes comités internos de la organización de manera eficaz
	Dar énfasis a las ideas principales.
	Utilizar resúmenes y sinopsis que hagan más clara la presentación.
	Preparar folletos y correos a clientes o grupos de clientes.
	Diseñar los soportes publicitarios de campañas.
	Diseñar buenos soportes audiovisuales para las reuniones.
	Comunicar sus ideas en público sin ansiedad y con orden.
	Conectar con la audiencia a nivel personal, haciendo que sus mensajes se entiendan y se recuerden.
	Crear informes eficaces para los comités internos.
	Presentar con éxito ofertas a colectivos de diferentes tipos.

COMPETENCIA

Sentido de la Urgencia:	
<p>"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo".</p> <p>En definitiva, se trata de la habilidad para «ponerse en marcha" con celeridad, cuando se percibe la necesidad de hacerlo, porque el tiempo apremia, para desarrollar una acción u obtener un resultado concreto.</p>	
	Facilitar datos e información en los plazos requeridos, aun cuando sean breves o insuficientes.
	Dar prioridad a aquellos que la tienen.
	Agilizar los procesos de resolución de trabajos cuando percibe la presión de sus superiores o de sus colegas para recibir la información.
	Percibir la necesidad de la información o resultado que se le pide en tiempo breve para la continuidad del trabajo de los demás.

COMPETENCIA	
Trabajo en Equipo/Cooperación	
<p>"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio".</p> <p>Es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer.</p> <p>Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás. Es imprescindible, además, una cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.</p>	
	Facilitar a otros departamentos copia de los resultados obtenidos en la cumplimentación de un trabajo propio y que sean de importancia para ellos.
	Facilitar, transitoriamente, personal a otro departamento que pase por momentos de especial carga de trabajo.
	Fomentar el seguimiento de dificultades a otros miembros de la organización, a través de cruces de experiencias en la resolución de problemas específicos.
	Tratar las demandas de otros departamentos con la misma celeridad, presión, etcétera, con que deseamos que sean tratadas las nuestras.
	Facilitar a los responsables de otros departamentos las ideas que se tengan para la resolución de los problemas que consideramos se les puedan plantear.
	Transmitir información

	Supeditar los objetivos propios a los del equipo.
	Dar prioridad a las tareas que afectan al trabajo de otros.
	Ayudar a los compañeros y compensar sus "carencias".
	Dar protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.

COMPETENCIA	
Sensibilidad Organizacional:	
<p>"Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización".</p> <p>Es la habilidad de la persona para ser consciente de que sus acciones de aquí y ahora tienen efecto sobre personas y ámbitos lejanos en el tiempo y en el espacio.</p> <p>Está muy relacionado con el nivel jerárquico que ostenta el sujeto en la organización, con el tamaño de ésta y con la cercanía o lejanía que separa al sujeto de las personas o las partes del sistema en las que sus decisiones o acciones tendrán efecto.</p>	
	Asistir a comités interdisciplinarios en la organización.
	Comunicar a todos los compañeros y colaboradores los cambios en el departamento que puedan afectar las funciones de los demás.
	Circular la información que sea necesaria que los demás departamentos o instancias de la empresa conozcan.
	Leer y enterarse del contenido de las circulares y comunicados de otros departamentos.
	Comprender las repercusiones que pueden tener para otros departamentos las decisiones o nuevos procedimientos que se adopten en la propia área.
	Calcular y ponderar los efectos globales en la organización de las conductas específicas que emite la persona, especialmente si tiene un significado simbólico para los demás.
	Ofrecer colaboración en proyectos de otras unidades o departamentos.
	Asistir a comités interdisciplinarios.
	Percibir las repercusiones de la propia tarea en el conjunto de la organización.
	Comprender las relaciones entre el propio trabajo y el trabajo de otras unidades.
	Mantener la continuidad del trabajo de los demás departamentos relacionados, evitando convertir la actividad propia en un "cuello de botella" para los demás.

COMPETENCIA	
Delegación:	

"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca".

Se trata de la habilidad de un sujeto para transferir a otro, de manera adecuada y aceptable, alguna de sus tareas o funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndole, además, la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de cumplimentación de la tarea y, en ocasiones, la autoridad que él mismo ostenta o su propia representación. Tiene que ver con la capacidad para ejercer una supervisión adecuada del avance posterior de la tarea y de efectuar el desarrollo de la capacidad del colaborador a quien se ha delegado, de manera eficaz y aceptada por el otro.

	Asignar facultades en materia de precios a sus colaboradores.
	Encargar a sus colaboradores nuevas tareas y/o retos y efectuar su seguimiento correcto.
	Asignar facultades en materia de riesgos a sus colaboradores.
	Fomentar que sus colaboradores le representen en actos profesionales o que representen a la unidad.
	Asignar a sus colaboradores tareas que formen parte de sus propios objetivos.

COMPETENCIA

Análisis de problemas

"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas".

Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad. Muestra, para ello, una potencia lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de la situación.

	Determinar las causas de un desequilibrio de balance.
	Observar la infrautilización de un dispositivo tecnológico Cuando, debido a ello, se produzca una falta de eficacia en la unidad de trabajo o departamento.
	Analizar Información periódica de rentabilidad de recursos.
	Descubrir y estudiar causas del porqué existen desviaciones en el rendimiento del personal
	Determinar los efectos de subida o bajada de tipos de interés en el resultado financiero o en la cuenta de resultados.
	Analizar efectos negativos de una determinada variable en la cascada de resultados.

	Identificar causas y motivaciones personales que dificulten la integración en el espíritu de grupo de una determinada persona o grupo de personas.
	Estudiar y analizar las repercusiones de la caída de actividad en el mercado con respecto a la actividad específica del negocio
	Analizar una correcta ubicación de los puntos de venta de la organización para los diferentes segmentos.
	Analizar causas que originen situaciones indeseadas en la actividad o negocio.
	Establecer con acierto las causas de determinados problemas operativos, realizando la investigación lógica necesaria para llegar a conclusiones pertinentes.

COMPETENCIA

Visión:

"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización".

Está relacionada con la capacidad para anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, etcétera.

Es una habilidad compleja que requiere capacidad de manejo de múltiples variables y su interconexión, así como el resultado final de su interacción a lo largo del tiempo.

Es, posiblemente, la habilidad más importante en la dirección estratégica de las organizaciones complejas.

	Anticipar situaciones y escenarios futuros con acierto.
	Analizar la evolución de las grandes tendencias del mercado.
	Diseñar escenarios alternativos de evolución de la realidad.
	Buscar soluciones a los problemas que suponen un "cambio cualitativo" del estado de las cosas en un momento dado.
	Identificar posibles amenazas de la competencia con tiempo suficiente para reaccionar.

COMPETENCIA

Tolerancia al estrés:

"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad".

Pero, sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicósomáticas.

	Soportar con buen ánimo y resultados positivos la acumulación de campañas con falta de medios humanos e instrumentales.
	Mantener una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales violentas y/o desagradables.
	Atender al trabajo del -día a día después de continuar las negociaciones con clientes y de realizar tareas durante la jornada laboral normal.

COMPETENCIA	
Control directivo:	
"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos".	
En definitiva, la capacidad que tiene el sujeto en una posición de dirección o de supervisión para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definida (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas) y de ejercer la voluntad de adquirir información aferente aun cuando la consecución de esta información suponga entrar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional.	
	Controlar el avance o el retroceso en la consecución de objetivos.
	Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de objetivos.
	Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de tareas.
	Facilitar manuales definiendo funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
	Ejercer acciones de corrección de desviaciones, cuando éstas se produzcan.

COMPETENCIA	
Decisión:	
"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican".	
Es la toma de decisiones activa por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente, otras. Suele ser el último paso de un proceso de "análisis de problemas", pero resulta una habilidad diferencial con respecto aquélla, ya que no siempre quien efectúa tal análisis es responsable de tomar la decisión final de solución. Se relaciona, asimismo, con la capacidad para "tomar riesgos", pero difiere en que no siempre las decisiones a adoptar en un puesto de trabajo implican necesariamente un riesgo o probabilidad de fracaso, sino, simplemente, dos vías diferenciales y alternativas de acción para resolver un problema o solución.	
	Avanzar situaciones y actuar anticipándose a los hechos.
	Preparar los trabajos con antelación a que le sean solicitados.

	Tomar decisiones sin consultar al jefe.
	Emitir informes con soluciones alternativas.
	Emitir informes sobre posibles productos que pueden ser rentables para la organización.
	Emitir estudios para introducir el negocio en zonas no explotadas.

COMPETENCIA	
Desarrollo/Apoyo de Colaboradores:	
	"Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros".
	Se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de su función como responsable de un colaborador o equipo de colaboradores, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades y conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional y su desarrollo. Al mismo tiempo, tiene que ver con la habilidad para prestar atención al estado emocional y motivacional que va percibiendo en ellos y en su capacidad para prestar apoyo emocional y para resolver conflictos normales en el desempeño profesional.
	Solicitar la asistencia de sus colaboradores a cursos de formación
	Comunicar a sus colaboradores cuanta información o cambios se ocasionen en el desarrollo de sus trabajos.
	Hacer participar a sus colaboradores en la toma de decisiones de superior nivel al que les corresponde, escuchando sus puntos de vista y fomentando el diálogo para construir criterios comunes en torno a los parámetros de las decisiones adoptar.
	Analizar periódicamente el desempeño cualitativo de los colaboradores, identificando sus puntos fuertes y débiles, las causas de éstos, y buscando y proponiendo acciones que mejoren las habilidades básicas de su equipo.
	Realizar sesiones periódicas con los colaboradores para analizar la marcha de la unidad en términos cuantitativos y cualitativos, de forma que se analicen las causas de las desviaciones y las posibles mejoras a introducir, favoreciendo que sean los propios colaboradores quienes "descubran" las soluciones y las propongan.
	Buscar la colaboración de los departamentos de Recursos Humanos para planificar acciones de desarrollo individuales y colectivas para cada colaborador.

Apéndice K: Instrumento para conteo de frecuencia y definición de conductas clave

D1	D2	D3	D4	Total	Competencias	Conductas Clave
1		1	1	3	Adaptabilidad	Modificar objetivos de un colaborador cuando se ve imposible que éste los alcance.
1	1	1		3	Adaptabilidad	Cambiar la estrategia de relación con un cliente cuando han cambiado los interlocutores en el seno de su organización.
1	1			2	Adaptabilidad	Cambiar la forma de relación con el jefe cuando se han percibido cambios en su actitud en los últimos encuentros.
	1	1		2	Adaptabilidad	Cambiar la actitud ante un proveedor cuando la calidad de sus suministros ha cambiado sustancialmente en los últimos pedidos.
		1	1	2	Adaptabilidad	Anular un pedido, aun cuando éste sea necesario, cuando la situación financiera requiera un mayor control del gasto
1	1	1		3	Análisis numérico	Diseñar cuadros de presentación de datos que resulten significativos.
1		1	1	3	Análisis numérico	Asegurarse de la fiabilidad de los datos que se manejan.
1	1		1	3	Análisis numérico	Desarrollar con acierto estudios de análisis financiero y/o análisis de balances.
1	1			2	Análisis numérico	Organizar fichas de rentabilidad para clientes que supongan un gran peso específico en una determinada área de actividad.
		1		1	Análisis numérico	Estudiar con detalle información numérica compleja y en gran cantidad. Efectuar análisis de ratios de gestión.
	1	1		2	Atención al cliente	Escuchar y valorar las peticiones de los clientes y darles respuesta.
1	1			2	Atención al cliente	Ofrecer servicios específicos al cliente y asesoría. Detectar errores.
1	1			2	Atención al cliente	Establecer diferentes canales de comunicación para que las incidencias sean atendidas con la mayor celeridad.
	1	1		2	Atención al cliente	Crear sistemas que informen al cliente de la resolución de problemas concretos.
		1		1	Atención al cliente	Desarrollar y ofrecer nuevos productos.
1				1	Atención al cliente	Revisar los listados de vencimientos de plazos, avisando con antelación.
1				1	Atención al cliente	Anticiparse al error.

			1	1	Atención al cliente	Resolver problemas o incidencias en el menor tiempo posible.
				0	Atención al cliente	Resolver incidencias antes de su reclamación.
				0	Atención al cliente	Comunicar campañas internas y/o externas de cualquier tipo.
				0	Atención al cliente	Ante un error cometido por la entidad, tratar de solucionarlo antes de que el cliente lo haga saber.
				0	Atención al cliente	Crear rutinas de trabajo por las cuales el cliente sea atendido en el menor tiempo posible.
				0	Atención al cliente	Realizar cursos para el personal para que aprendan rutinas de comportamiento ante clientes perjudicados.
1	1	1		3	Atención al detalle	Ser riguroso en el manejo de datos.
1	1	1		3	Atención al detalle	Profundizar en el estudio de las diferentes herramientas que están a nuestro alcance
1			1	2	Atención al detalle	Avisar al Departamento de Organización de la información que existe duplicada y/o que dé poco valor añadido para reducir costes.
		1	1	2	Atención al detalle	Crear rutinas de estudio personal y de grupo de las diferentes fuentes de información.
		1	1	2	Atención al detalle	Estudiar a fondo las diferentes herramientas de que disponemos.
1	1		1	3	Auto organización	Definir prioridades en sus actividades.
1	1			2	Auto organización	Inventariar las tareas a realizar en un periodo de tiempo.
	1	1		2	Auto organización	Establecer procedimientos para su propio trabajo.
1		1		2	Auto organización	Entregar los trabajos a realizar en los plazos establecidos.
			1	1	Auto organización	Planificar y programar diariamente los trabajos de su agenda personal.
	1			1	Auto organización	Establecer sistemas de control interno de su propio rendimiento.
1				1	Auto organización	Trabajar con programación.
		1		1	Auto organización	Ajustar los objetivos a la agenda de programación para que ésta sea efectiva.
				0	Auto organización	Ser puntual.

				0	Auto organización	Cumplir la propia agenda.
				0	Auto organización	Trabajar con programación en tiempo suficiente de las tareas o personas a visitar.
1	1		1	3	Capacidad de negociación	Valorar lo más objetivamente posible los efectos que representan su posición y mi posición.
1		1	1	3	Capacidad de negociación	Esforzarse en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destacar los inconvenientes de una no negociación.
		1	1	2	Capacidad de negociación	Ponerse en el lugar del otro y tratar de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
		1	1	2	Capacidad de negociación	Seleccionar y valorar las aportaciones que una negociación supondría, no sólo para mi unidad o departamento, sino también para las otras áreas o departamentos de la organización.
1				1	Capacidad de negociación	Preparar borradores, documentación, simulaciones, etcétera, antes del desarrollo de una negociación.
1				1	Capacidad de negociación	Obtener o cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes. Identificar las propias necesidades.
				0	Capacidad de negociación	Cerrada una negociación, obtener compensaciones adicionales.
1	1	1		3	Comunicación escrita	Trasladar a los colaboradores copia de aquellos escritos que puedan ser modelo de claridad y corrección.
1		1		2	Comunicación escrita	Escribir pensando en los receptores a que se destina el escrito.
1		1		2	Comunicación escrita	Supervisar la comunicación escrita que dimana de su departamento o área de responsabilidad.
	1		1	2	Comunicación escrita	Escribir ideas con lenguaje claro, conciso, etcétera.
	1	1		2	Comunicación escrita	Hacer una presentación clara y cuidada de los documentos.
1				1	Comunicación escrita	Precisar el mensaje escrito y no permitir sobreentendidos.
				0	Comunicación escrita	Destacar los aspectos importantes de los mensajes que se emiten por escrito.
				0	Comunicación escrita	Resumir los conceptos.
				0	Comunicación escrita	Tratar de evitar frases hechas.
				0	Comunicación escrita	Estructurar los mensajes escritos.
				0	Comunicación escrita	Enviar copias a cuantas personas deban recibir los mensajes escritos.

				0	Comunicación escrita	Pedir respuesta a las comunicaciones escritas.
	1	1		2	Comunicación oral	Identificar con claridad y acierto los contenidos de la propia comunicación.
1		1		2	Comunicación oral	Expresar ideas con orden.
1			1	2	Comunicación oral	Ser conciso y directo.
1				1	Comunicación oral	Estructurar bien los mensajes.
	1			1	Comunicación oral	Captar la atención del interlocutor.
		1		1	Comunicación oral	Precisar el mensaje oral y no permitir frases hechas y/o sobreentendidas.
			1	1	Comunicación oral	Influir en la mejora de la escucha al cliente, tanto personalmente como en los colaboradores.
1				1	Comunicación oral	Hablar con precisión.
			1	1	Comunicación oral	Dar y recibir <i>feedback</i> .
				0	Comunicación oral	Utilizar expresiones brillantes y descriptivas.
1	1	1		3	Conocimientos del entorno	Estar al día en acontecimientos clave del sector.
	1	1		2	Conocimientos del entorno	Obtener conocimiento de clientes potenciales del entorno.
1		1		2	Conocimientos del entorno	Estar al día en la evolución de los acontecimientos importantes de los sectores más señalados del entorno económico general y, especialmente, del que afecta a los negocios de su organización.
1			1	2	Conocimientos del entorno	Seguir las grandes líneas de la evolución política y económica del país.
			1	1	Conocimientos del entorno	Conseguir censos de empresas del entorno.
1				1	Conocimientos del entorno	Reunirse con clientes de diferentes sectores para evaluar su situación.
				0	Conocimientos del entorno	Describir la ubicación posible de una nueva unidad o punto de venta con potencial.
				0	Conocimientos del entorno	Obtener conocimiento de los productos de la competencia.
				0	Conocimientos del entorno	Obtener información de los precios de la competencia.

				0	Conocimientos del entorno	Conseguir documentación económica de distintos medios del entorno.
				0	Conocimientos del entorno	Conseguir censos de empresas del entorno.
				0	Conocimientos del entorno	Localizar la ubicación de las unidades operativas de la competencia.
1		1	1	3	Dominio de los medios audiovisuales	Conseguir ser congruente entre el mensaje y los medios audiovisuales utilizados.
1	1			2	Dominio de los medios audiovisuales	Planificar los mensajes en función del auditorio y tiempo de exposición.
1		1		2	Dominio de los medios audiovisuales	Utilizar las transparencias como un recordatorio didáctico sin recurrir a su lectura textual y posterior comentario.
	1	1		2	Dominio de los medios audiovisuales	Adaptar la intervención a las preguntas de los interlocutores, establecer un diálogo fluido. Recuperar adecuadamente el hilo conductor del mensaje a transmitir.
		1		1	Dominio de los medios audiovisuales	Acompañar con gráficos las exposiciones orales.
1				1	Dominio de los medios audiovisuales	Pasar con fluidez de un medio a otro (retroproyector, rotafolios...).
			1	1	Dominio de los medios audiovisuales	Modular adecuadamente la voz en función de las características del auditorio y la importancia que le quiere dar a los distintos mensajes.
				0	Dominio de los medios audiovisuales	Utilizar con soltura transparencias, sin distracción, en una presentación y sin equivocaciones.
				0	Dominio de los medios audiovisuales	Apagar el proyector cuando en un coloquio se establece un diálogo.
1	1		1	3	Escucha activa	No dar juicios de valor ni adelantarse a finalizar frases del otro. No anticipar mentalmente el contenido de una frase por las dos primeras palabras escuchadas. Preguntar cuando algo no queda claro. No juzgar la información recibida.
1	1	1		3	Escucha activa	No interrumpir.
		1	1	2	Escucha activa	Utilizar la comunicación no verbal para animar al interlocutor a proseguir con su comunicación.
1	1			2	Escucha activa	Tomar notas cuando se escucha.
1				1	Escucha activa	Personalizar las relaciones interpersonales llamando a los interlocutor/es por sus nombres.
				0	Escucha activa	Utilizar frases completas de lo dicho por el interlocutor para continuar o retomar con el tema.
1	1		1	3	Evaluación de los Colaboradores	Preocuparse de establecer objetivos coherentes con los medios técnicos, financieros y humanos de que se dispone.

1			1	2	Evaluación de los Colaboradores	Tener en cuenta los acontecimientos importantes, pero sin que éstos supongan el mayor peso específico de la evaluación.
1		1		2	Evaluación de los Colaboradores	No recordar constantemente a los colaboradores errores anteriores ya comentados.
	1			1	Evaluación de los Colaboradores	Aprovechar los buenos resultados de sus colaboradores para reforzarlos de modo inmediato, sin dejar pasar el tiempo.
		1		1	Evaluación de los Colaboradores	Estar atento a las "puntas" y los "valles" que se dan en el ritmo de trabajo de los colaboradores indagando las causas.
		1		1	Evaluación de los Colaboradores	Delegar el trabajo y asumir la responsabilidad.
		1		1	Evaluación de los Colaboradores	Estar atento a las necesidades de formación práctica y técnica de sus colaboradores.
1				1	Evaluación de los Colaboradores	Preparar adecuadamente las entrevistas con sus colaboradores.
				0	Evaluación de los Colaboradores	Agradecer de modo inmediato los esfuerzos por encima de lo habitual.
1	1	1		3	Facilitar/Participar en Reuniones	Dirigir reuniones consiguiendo que todo el mundo participe, creando un clima de confianza, donde los asistentes opinen sin sentirse cohibidos.
1	1		1	3	Facilitar/Participar en Reuniones	Planificar las reuniones, cuidando los detalles, y procurando que todo el mundo tenga información previa de los temas a tratar.
1	1		1	3	Facilitar/Participar en Reuniones	Desarrollar el dominio de las situaciones de conflicto en las reuniones, especialmente los enfrentamientos o situaciones violentas.
1		1	1	3	Facilitar/Participar en Reuniones	Conseguir que se respeten los turnos de opinión, réplica y contra réplica.
				0	Facilitar/Participar en Reuniones	Preocuparse de preparar la sala de reuniones adecuadamente.
1	1	1		3	Flexibilidad	Escuchar, analizar, debatir y, en su caso, aceptar, propuestas contrarias a sus ideas originales.
1	1	1		3	Flexibilidad	Cambiar de funciones y de responsabilidades, adaptándose a las nuevas sin dificultades.
1		1		2	Flexibilidad	Emprender acciones concretas para rectificar las acciones cuando cambia la planificación.
	1		1	2	Flexibilidad	Aceptar cambios 'de horario temporales para hacer frente a determinadas circunstancias de la organización.
1				1	Flexibilidad	Rectificar cuando se comprende que se está defendiendo una postura equivocada.
			1	1	Flexibilidad	Defender las propias opiniones con convicción, tratando de buscar puntos que acerquen las posiciones.
1		1	1	3	Independencia	Tener puntos de vista propios sobre los temas e interpretaciones originales sobre las situaciones y la realidad, y expresarlos cuando sea pertinente.

1	1	1		3	Independencia	Llamar la atención a un subordinado, si es necesario, aunque sea una persona con la que lleva mucho tiempo trabajando juntos.
	1	1		2	Independencia	Mostrar disconformidad cuando, en una reunión, un superior jerárquico defiende algo con lo que, honestamente, no se está de acuerdo. Aportar los propios puntos de vista, cuando sea pertinente y en el momento adecuado.
1		1		2	Independencia	No dejarse influenciar por las presiones de los clientes. Defender los intereses de la propia organización
1		1	1	3	Innovación / Creatividad	Aplicar nuevos sistemas de obtención de datos.
1	1		1	3	Innovación / Creatividad	Aplicar nuevos sistemas de información.
1		1		2	Innovación / Creatividad	Aplicar nuevos sistemas que permitan ahorro en tiempo de trabajo administrativo.
	1		1	2	Innovación / Creatividad	Aplicar nuevas técnicas comerciales.
1				1	Innovación / Creatividad	Aplicar nuevos sistemas de control.
	1			1	Innovación / Creatividad	Participar en concursos de ideas
1	1		1	3	Integridad	Actuar conforme a las normas y a los estándares éticos establecidos.
1	1		1	3	Integridad	Mostrar coherencia entre lo que dice y lo que hace.
1		1		2	Integridad	No aceptar beneficios inmerecidos o inequidades con respecto a otros de igual derecho.
1	1			2	Integridad	No apropiarse de éxitos ajenos.
		1		1	Integridad	No responsabilizar a otros de las propias decisiones erróneas.
			1	1	Integridad	Responsabilizarse de las consecuencias negativas de la propia actuación.
			1	1	Liderazgo de Grupos	Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de tareas.
			1	1	Liderazgo de Grupos	Facilitar manuales, definiendo funciones y responsabilidades de puesto de trabajo.
1	1			2	Liderazgo de Grupos	Establecer los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.
	1	1		2	Liderazgo de Grupos	Motivar al grupo, generar expectativas de éxito.

				0	Liderazgo de Grupos	Establecer un clima de confianza entre los miembros del grupo.
1		1		2	Liderazgo de Grupos	Aprovechar las sinergias individuales.
1				1	Liderazgo de Grupos	Asumir la responsabilidad en los fracasos del grupo.
				0	Liderazgo de Grupos	No apropiarse de los éxitos del grupo.
				0	Liderazgo de Grupos	Hacer reflexionar al grupo sobre su propia situación y problemas o éxitos, y sus causas.
	1	1	1	3	Liderazgo de Grupos	Fomentar la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.
				0	Liderazgo de Grupos	Fomentar en el grupo un espíritu de "tarea común" de modo que todos vean las implicaciones de los demás en el éxito personal.
1				1	Liderazgo de Grupos	Fomentar la comunicación clara, directa, completa y la sinceridad de los miembros del equipo.
	1			1	Liderazgo de Grupos	Generar un clima positivo y de seguridad en los colaboradores que sepan que pueden expresar su opinión con toda libertad hasta que las decisiones son adoptadas.
1	1	1	1	4	Liderazgo de Personas	Saber modular los niveles de exigencia respecto a las posibilidades reales de cada cual, imponiendo con firmeza objetivos ambiciosos pero realistas.
1	1			2	Liderazgo de Personas	Reconocer el éxito de los colaboradores.
	1	1		2	Liderazgo de Personas	Mantener con cada colaborador una relación personal cercana y de confianza mutua, donde puedan expresarse todos los problemas y dificultades sin recelos.
1		1		2	Liderazgo de Personas	Establecer y diseñar los puestos de trabajo de sus colaboradores.
	1			1	Liderazgo de Personas	Analizar a cada colaborador para utilizar con él las técnicas de comunicación adecuadas.
			1	1	Liderazgo de Personas	Adaptar a cada colaborador y a sus necesidades el propio estilo de mando y el nivel de exigencia.
1				1	Liderazgo de Personas	Marcar objetivos (reuniones con colaboradores y subordinados).
				0	Liderazgo de Personas	Informar a las personas sobre todos los detalles y aspectos relevantes que afecten a su trabajo.
				0	Liderazgo de Personas	Atender las demandas de información y/o ayuda de los colaboradores.
				0	Liderazgo de Personas	Aclarar dudas.

				0	Liderazgo de Personas	Recibir información referente a las personas.
				0	Liderazgo de Personas	Preocuparse por los temas personales de sus colaboradores.
				0	Liderazgo de Personas	Fijar políticas de actuación a los colaboradores.
				0	Liderazgo de Personas	Establecer corrientes de comunicación (transmitir ideas, ser comunicador del grupo).
00				0	Liderazgo de Personas	Corregir actuaciones de desviaciones de objetivos.
				0	Liderazgo de Personas	Delegar funciones.
				0	Liderazgo de Personas	Resolver incidencias organizativas y/o de relaciones interpersonales.
				0	Liderazgo de Personas	Marcar objetivos cualitativos.
				0	Liderazgo de Personas	Corregir y mecanizar conductas o actuaciones orientadas a los objetivos.
1	1	1	1	4	Orientación al cliente	Preocuparse por dar valor añadido a una función interna de la organización, de forma que sea reconocido por los clientes internos/externos.
1	1		1	3	Orientación al cliente	Considerar las necesidades del cliente a la hora de diseñar productos/servicios de la organización.
1	1	1		3	Orientación al cliente	Eliminar costes superfluos para poder reducir el precio final y beneficiar así al cliente y aumentar - la competitividad.
	1	1	1	3	Orientación al cliente	Ponerse -en el lugar del cliente potencial a la hora de diseñar los sistemas internos de comunicación y tratar de anticipar las repercusiones -que tendrá en éstos.
1				1	Orientación al cliente	Estructurar la propia actividad de forma que se pueda dar mejor servicio a los clientes internos/externos.
1	1	1	1	4	Orientación al Logro	Trabajar hasta alcanzar las metas o retos propuestos.
1	1	1		3	Orientación al Logro	Marcarse objetivos superiores a los establecidos, de forma realista y ambiciosa.
1		1	1	3	Orientación al Logro	Mostrar afán en obtener resultados.
				0	Orientación al Logro	Presentarse a concursos, premios de profesionales, competiciones deportivas.
				0	Orientación al Logro	Presentarse voluntario a tareas o puestos vacantes de nueva creación.
1		1		2	Persuasión	Convencer a los colaboradores para que aumenten sus horarios de trabajo -en situaciones concretas que así lo requieran.

1		1		2	Persuasión	Vender internamente -cambios de políticas y/o sistemas de trabajo.
1			1	2	Persuasión	Convencer a la dirección para que autorice proyectos nuevos.
	1	1		2	Persuasión	Diseñar variantes, opciones y alternativas en la presentación de producto/s.
	1			1	Persuasión	Convencer a los clientes para la compra de productos adicionales (venta cruzada).
1				1	Persuasión	Modificar conductas negativas de los demás.
	1			1	Persuasión	Conseguir que los demás le den la razón en sus planteamientos.
1				1	Persuasión	Conseguir que los demás actúen como él quiere o plantea sin necesidad de imponerse.
				0	Persuasión	Cambiar jornadas de sus empleados.
				0	Persuasión	Conseguir hacer cambiar las políticas del cliente con respecto a la propia organización.
				0	Persuasión	Conseguir bajar las condiciones comerciales con los clientes, sin que se -produzcan tensiones con éstos.
1	1	1	1	4	Planificación y Organización	Distribuir los recursos humanos y técnicos.
1		1	1	3	Planificación y Organización	Utilizar correctamente instrumentos y herramientas de planificación.
	1			1	Planificación y Organización	Distribuir tareas.
			1	1	Planificación y Organización	Distribuir objetivos a los colaboradores.
				0	Planificación y Organización	Programar campañas comerciales.
				0	Planificación y Organización	Organizar y definir el sistema de archivo.
				0	Planificación y Organización	Organizar y distribuir el espacio físico.
				0	Planificación y Organización	Establecer prioridades y tiempos.
				0	Planificación y Organización	Repartir la cartera de clientes a los miembros del equipo comercial.
1	1		1	3	Planificación y Organización	Establecer plazos de cumplimiento de objetivos.

1	1	1		3	Planificación y Organización	Prever mecanismos de coordinación entre unidades o grupos de trabajo.
1		1	1	3	Planificación y Organización	Diseñar mecanismos de control y seguimiento, del rendimiento y productividad de su equipo de trabajo.
		1	1	2	Planificación y Organización	Definir sistemas y esquemas de trabajo.
				0	Planificación y Organización	Anticipar dificultades potenciales que pueden presentarse en el -desarrollo de las tareas de los colaboradores o-del propio trabajo.
				0	Planificación y Organización	Prever acciones de corrección en caso de desviaciones de los objetivos previstos.
1	1	1		3	Presentación	Utilizar resúmenes y sinopsis que hagan más clara la presentación.
1		1	1	3	Presentación	Diseñar buenos soportes audiovisuales para las reuniones.
1			1	2	Presentación	Dar énfasis a las ideas principales.
	1	1		2	Presentación	Conectar con la audiencia a nivel personal, haciendo que sus mensajes se entiendan y se recuerden.
1				1	Presentación	Presentar adecuadamente las propuestas de todo tipo.
	1			1	Presentación	Preparar folletos y correos a clientes o grupos -de clientes.
			1	1	Presentación	Crear informes eficaces para los comités -internos.
				0	Presentación	Informar a los diferentes comités internos -de la organización de manera eficaz.
				0	Presentación	Diseñar los soportes publicitarios de campañas.
				0	Presentación	Comunicar sus ideas en público sin ansiedad y con orden.
				0	Presentación	Presentar con éxito ofertas a colectivos de diferentes tipos.
1	1		1	3	Sentido de la Urgencia	Dar prioridad a aquellos que la tienen.
1		1	1	3	Sentido de la Urgencia	Percibir la necesidad de la información o resultado que se le pide en tiempo breve para la continuidad del trabajo de los demás.
1	1			2	Sentido de la Urgencia	Facilitar datos e información en los plazos -requeridos, aun cuando sean -breves o insuficientes.
1		1		2	Sentido de la Urgencia	Agilizar los procesos de resolución de trabajos cuando percibe la presión de sus superiores o de sus -colegas para recibir la información.

1	1	1		3	Trabajo en Equipo/Cooperación	Facilitar a otros departamentos copia de los resultados obtenidos en la cumplimentación de un trabajo propio y que sean de importancia para ellos.
1		1		2	Trabajo en Equipo/Cooperación	Facilitar a los responsables de otros departamentos las ideas que se tengan para la resolución de los problemas que consideramos se les puedan plantear.
1		1		2	Trabajo en Equipo/Cooperación	Dar prioridad a las tareas que afectan al trabajo de otros.
	1		1	2	Trabajo en Equipo/Cooperación	Dar protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.
	1			1	Trabajo en Equipo/Cooperación	Facilitar, transitoriamente, personal a otro departamento que pase por momentos de especial carga de trabajo.
		1		1	Trabajo en Equipo/Cooperación	Fomentar el seguimiento de dificultades a otros miembros de la organización, a través de cruces de experiencias en la resolución de problemas específicos.
			1	1	Trabajo en Equipo/Cooperación	Tratar las demandas de otros departamentos con la misma celeridad, presión, etcétera, con que deseamos que sean tratadas las nuestras.
				0	Trabajo en Equipo/Cooperación	Transmitir información
				0	Trabajo en Equipo/Cooperación	Supeditar los objetivos propios a los del equipo.
				0	Trabajo en Equipo/Cooperación	Ayudar a los compañeros y compensar sus "carencias".
1	1		1	3	Sensibilidad Organizacional	Comprender las repercusiones que pueden tener para otros departamentos las decisiones o nuevos procedimientos que se adopten en la propia área.
1		1		2	Sensibilidad Organizacional	Comunicar a todos los compañeros y colaboradores los cambios en el departamento que puedan afectar a las funciones de los demás.
1		1		2	Sensibilidad Organizacional	Comprender las relaciones entre el propio trabajo y el trabajo de otras unidades.
	1	1		2	Sensibilidad Organizacional	Mantener la continuidad del trabajo de los demás departamentos relacionados, evitando convertir la actividad propia en un "cuello de botella" para los demás.
	1			1	Sensibilidad Organizacional	Circular la información que sea necesario que los demás departamentos o instancias de la empresa conozcan
	1			1	Sensibilidad Organizacional	Ofrecer colaboración en proyectos de otras unidades o departamentos.
			1	1	Sensibilidad Organizacional	Percibir las repercusiones de la propia tarea en el conjunto de la organización.
				0	Sensibilidad Organizacional	Asistir a comités interdisciplinarios en la organización.
				0	Sensibilidad Organizacional	Leer y enterarse del contenido de las circulares y comunicados de otros departamentos.

				0	Sensibilidad Organizacional	Calcular y ponderar los efectos globales en la organización de las conductas específicas que emite la persona, especialmente si tiene un significado simbólico para los demás.
				0	Sensibilidad Organizacional	Asistir a comités interdisciplinarios.
1	1	1		3	Delegación	Asignar facultades en materia de riesgos a sus colaboradores.
1	1		1	3	Delegación	Fomentar que sus colaboradores le representen en actos profesionales o que representan a la unidad.
1	1		1	3	Delegación	Asignar a sus colaboradores tareas que formen parte de sus propios objetivos.
1		1		2	Delegación	Encargar a sus colaboradores nuevas tareas y/o retos y efectuar su seguimiento correcto.
				0	Delegación	Asignar facultades en materia de precios a sus colaboradores.
1		1	1	3	Análisis de problemas	Identificar causas y motivaciones personales que dificulten la integración en el espíritu de grupo de una determinada persona o grupo de personas.
1		1	1	3	Análisis de problemas	Establecer con acierto las causas de determinados problemas operativos, realizando la investigación lógica necesaria para llegar a conclusiones pertinentes.
	1	1		2	Análisis de problemas	Descubrir y estudiar causas del porqué existen desviaciones en el rendimiento del personal
1			1	2	Análisis de problemas	Analizar causas que originen situaciones indeseadas en la actividad o negocio.
1				1	Análisis de problemas	Determinar las causas de un desequilibrio de balance.
			1	1	Análisis de problemas	Observar la infrautilización de un dispositivo tecnológico Cuando, debido a ello, se produzca una falta de eficacia en la unidad de trabajo o departamento.
			1	1	Análisis de problemas	Analizar una correcta ubicación de los puntos de venta de la organización para los diferentes segmentos.
				0	Análisis de problemas	Analizar Información periódica de rentabilidad de recursos.
				0	Análisis de problemas	Determinar los efectos de subida o bajada de tipos de interés en el resultado financiero o en la cuenta de resultados.
				0	Análisis de problemas	Analizar efectos negativos de una determinada variable en la cascada de resultados.
				0	Análisis de problemas	Estudiar y analizar las repercusiones de la caída de actividad en el mercado con respecto a la actividad específica del negocio
1	1		1	3	Visión	Anticipar situaciones y escenarios futuros con acierto.

1		1		2	Visión	Analizar la evolución de las grandes tendencias del mercado.
1		1		2	Visión	Diseñar escenarios alternativos de evolución de la realidad.
1			1	2	Visión	Buscar soluciones a los problemas que suponen un "cambio cualitativo" del estado de las cosas en un momento dado.
	1	1		2	Visión	Identificar posibles amenazas de la competencia con tiempo suficiente para reaccionar.
1	1	1	1	4	Tolerancia al estrés	Soportar con buen ánimo y resultados positivos la acumulación de campañas con falta de medios humanos e instrumentales.
1	1	1	1	4	Tolerancia al estrés	Mantener una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales violentas y/o desagradables.
1	1	1	1	4	Tolerancia al estrés	Atender al trabajo del día a día después de continuar las negociaciones con clientes y de realizar tareas durante la jornada laboral normal.
1	1	1	1	4	Control Directivo	Controlar el avance o el retroceso en la consecución de objetivos.
1	1	1	1	4	Control Directivo	Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de objetivos.
1	1	1	1	4	Control Directivo	Facilitar manuales definiendo funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
1		1	1	3	Control Directivo	Ejercer acciones de corrección de desviaciones, cuando éstas se produzcan
	1		1	2	Control Directivo	Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de tareas.
1	1		1	3	Decisión	Avanzar situaciones y actuar anticipándose a los hechos.
1		1	1	3	Decisión	Preparar los trabajos con antelación a que le sean solicitados
1		1	1	3	Decisión	Emitir informes con soluciones alternativas
1		1	1	3	Decisión	Emitir estudios para introducir el negocio en zonas no explotadas.
				0	Decisión	Tomar decisiones sin consultar al jefe
	1	1		2	Decisión	Emitir informes sobre posibles productos que pueden ser rentables para la organización.
1	1	1	1	4	Desarrollo/ apoyo colaboradores	Solicitar la asistencia de sus colaboradores a cursos de formación
1	1	1	1	4	Desarrollo/ apoyo colaboradores	Hacer participar a sus colaboradores en la toma de decisiones de superior nivel al que les corresponde, escuchando sus puntos de vista y

						fomentando el diálogo para construir criterios comunes en torno a los parámetros de las decisiones a adoptar
1	1	1	1	4	Desarrollo/ apoyo colaboradores	Analizar periódicamente el desempeño cualitativo de los colaboradores, identificando sus puntos fuertes y débiles, las causas de éstos, y buscando y proponiendo acciones que mejoren las habilidades básicas de su equipo.
1	1	1	1	4	Desarrollo/ apoyo colaboradores	Realizar sesiones periódicas con los colaboradores para analizar la marcha de la unidad en términos cuantitativos y cualitativos, de forma que se analicen las causas de las desviaciones y las posibles mejoras a introducir, favoreciendo que sean los propios colaboradores quienes "descubran" las soluciones y las propongan
1	1	1	1	4	Desarrollo/ apoyo colaboradores	Buscar la colaboración de los departamentos de Recursos Humanos para planificar acciones de desarrollo individuales y colectivas para cada colaborador
1		1		2	Desarrollo/ apoyo colaboradores	Comunicar a sus colaboradores cuánta información o cambios se ocasionen en el desarrollo de sus trabajos

Apéndice L. Diccionario de competencias de la Fundación PANIAMOR

- | | |
|--|--|
| 1. Adaptabilidad | 18. Liderazgo de Grupos |
| 2. Análisis Numérico | 19. Liderazgo de Personas |
| 3. Atención al Cliente | 20. Orientación al cliente |
| 4. Atención al Detalle | 21. Orientación al Logro |
| 5. Autoorganización | 22. Persuasión |
| 6. Capacidad de Negociación | 23. Planificación y Organización |
| 7. Comunicación Escrita | 24. Presentación |
| 8. Comunicación Oral | 25. Sentido de la Urgencia |
| 9. Conocimiento del entorno | 26. Trabajo en Equipo/Cooperación |
| 10. Dominio de los Medios
Audiovisuales | 27. Sensibilidad Organizacional |
| 11. Escucha Activa | 28. Delegación |
| 12. Evaluación de los Colaboradores | 29. Análisis de problemas |
| 13. Facilitar/Participar en Reuniones | 30. Visión |
| 14. Flexibilidad | 31. Tolerancia al estrés |
| 15. Independencia | 32. Control directivo |
| 16. Innovación / Creatividad | 33. Decisión |
| 17. Integridad | 34. Desarrollo/Apoyo de
colaboradores |

COMPETENCIA

1. Adaptabilidad:

“Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno”.

Hace referencia, fundamentalmente, a la versatilidad en el comportamiento, en la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo o en los sistemas de valores, expectativas y/o creencias del sujeto. Una persona puede ser, al mismo tiempo, adaptativa en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias, en espera del momento adecuado para su implantación o a otros cambios en el entorno.

Conductas clave:

- Modificar objetivos de un colaborador cuando se ve imposible que éste los alcance.
- Cambiar la estrategia de relación con un cliente cuando han cambiado los interlocutores en el seno de su organización.
- Cambiar la forma de relación con el jefe cuando se han percibido cambios en su actitud en los últimos encuentros.
- Cambiar la actitud ante un proveedor cuando la calidad de sus suministros ha cambiado sustancialmente en los últimos pedidos.
- Valorar la cancelación de una actividad, aun cuando ésta haya sido planificada, en los casos en que la situación financiera requiera un mayor control del gasto y no se afecte el logro de los objetivos de los Proyectos

COMPETENCIA**2. Análisis Numérico:**

"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos".

Capacidad que tiene que ver con el razonamiento numérico, pero también con la capacidad para resaltar lo fundamental sobre lo superfluo y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Conductas clave:

- Diseñar cuadros de presentación de datos que resulten significativos.
- Asegurarse de la fiabilidad de los datos que se manejan.
- Desarrollar con acierto estudios de análisis financiero y/o análisis de balances.
- Organizar fichas de rentabilidad para clientes que supongan un gran peso específico en una determinada área de actividad.

COMPETENCIA

3. Atención al Cliente:

"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible".

Se conecta, fundamentalmente, con los aspectos relacionales de la interacción con el cliente y con las demandas directas planteadas por éste. Se diferencia de "Orientación al cliente" porque, en este caso, estaríamos considerando aspectos teóricos o abstractos del "cliente" considerado en general, mientras que aquí se trata de un cliente concreto con una demanda concreta a la que se debe dar cauce y respuesta eficaz anticipándose, si es posible, a sus demandas.

Conductas clave:

- Escuchar y valorar las peticiones de los clientes y darles respuesta.
- Ofrecer al cliente asesoría en temas específicos y del *expertise* de la Organización.
- Establecer diferentes canales de comunicación para que las incidencias sean atendidas con la mayor celeridad.
- Crear sistemas que informen al cliente de la resolución de problemas concretos.

COMPETENCIA**4. Atención al Detalle:**

"Manejo eficaz y prolongado de información detallada".

Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades, etcétera.

Conductas clave:

- Ser riguroso en el manejo de datos.
- Profundizar en el estudio de las diferentes herramientas que están a nuestro alcance.
- Avisar al Departamento de Organización de la información que existe duplicada y/o que dé poco valor añadido para reducir costes.
- Crear rutinas de estudio personal y de grupo de las diferentes fuentes de información.
- Estudiar a fondo las diferentes herramientas de que disponemos.

COMPETENCIA

5. Autoorganización

"Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible".

La clave de esta habilidad es el aspecto personal de la organización del trabajo, frente a "Planificación y organización", que está referida al trabajo y las actividades de terceras personas.

La persona que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual, metódico en el uso de su tiempo y es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.

Conductas clave:

- Inventariar las tareas a realizar en un periodo de tiempo.
- Establecer procedimientos para su propio trabajo.
- Definir prioridades en sus actividades.
- Entregar los trabajos a realizar en los plazos establecidos.

COMPETENCIA

6. Capacidad de Negociación

"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar'".

En definitiva, la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosas para ambos y adaptativas con respecto a la situación en la que se desarrollan.

Conductas clave:

- Ponerse en el lugar del otro y tratar de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
- Valorar lo más objetivamente posible los efectos que representan su posición y mi posición.
- Esforzarse en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destacar los inconvenientes de una no negociación.
- Seleccionar y valorar las aportaciones que una negociación supondría, no sólo para mi unidad o departamento, sino también para las otras áreas o departamentos de la organización.

COMPETENCIA

7. Comunicación Escrita:

"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito".

Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje. Utilizar las formas y los medios de comunicación escrita más adecuados a la tecnología disponible, al tiempo y al objetivo de la comunicación.

Conductas clave:

- Escribir pensando en los receptores a que se destina el escrito.
- Supervisar la comunicación escrita que dimana de su departamento o área de responsabilidad.
- Escribir ideas con lenguaje claro, conciso, etcétera.
- Trasladar a los colaboradores copia de aquellos escritos que puedan ser modelo de claridad y corrección.
- Hacer una presentación clara y cuidada de los documentos.

COMPETENCIA**8. Comunicación Oral:**

"Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado".

Esta habilidad, tan amplia como queramos describirla, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados. Difiere de la habilidad de "Presentaciones" en el hecho de que el interlocutor puede ser individual y, consecuentemente, las claves de comunicación son más amplias y generalistas que en situaciones grupales.

Conductas clave:

- Estructurar bien los mensajes.
- Identificar con claridad y acierto los contenidos de la propia comunicación.
- Expresar ideas con orden.
- Ser conciso y directo.

COMPETENCIA

9. Conocimiento del entorno:

"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del país, de la situación de la niñez y adolescencia, de la actividad profesional".

En definitiva, es la habilidad básica de "estar al día", "estar al corriente" de lo que es importante para la organización. Mantenerse informado, dentro de una prudencia y economía de tiempo y esfuerzo, de las grandes líneas de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo y que afectan al negocio, al sector, a la actividad o a su discurso estratégico.

Conductas clave:

- Obtener conocimiento de clientes potenciales del entorno.
- Estar al día en acontecimientos clave del sector.
- Estar al día en la evolución de los acontecimientos importantes de los sectores más señalados del entorno económico general y, especialmente, del que afecta a los negocios de su organización.
- Seguir las grandes líneas de la evolución política y económica del país.

COMPETENCIA

10. Dominio de los Medios Audiovisuales

"Utilizar de manera fluida y eficaz, las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación."

Representa una habilidad de manejo de los diferentes medios audiovisuales disponibles hoy en día en las organizaciones y que, cada día de manera más potente, apoyan la comunicación grupal en éstas. Tiene que ver con el conocimiento y manejo adecuado de videocámaras, videoproyectores, retroproyectores, pantallas de cristal líquido, proyectores de diapositivas, papelógrafos, *flipcharts*, etcétera.

Conductas clave:

- Planificar los mensajes en función del auditorio y tiempo de exposición.
- Utilizar las transparencias como un recordatorio didáctico sin recurrir a su lectura textual y posterior comentario.
- Conseguir ser congruente entre el mensaje y los medios audiovisuales utilizados.
- Adaptar la intervención a las preguntas de los interlocutores, establecer un diálogo fluido. Recuperar adecuadamente el hilo conductor del mensaje a transmitir.

COMPETENCIA**11. Escucha Activa:**

"Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas".

En definitiva, la capacidad para mostrar de forma fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, que se le está escuchando y comprendiendo en profundidad. No sólo los aspectos intelectuales de cuanto está refiriendo, sino los aspectos emocionales implicados en el mensaje. Tiene que ver con la habilidad del sujeto para identificar y reflejar sentimientos y emociones que su interlocutor le transmite de forma explícita o implícita y para hacerle saber a éste que se le ha comprendido en profundidad. Difiere de la habilidad de "sensibilidad interpersonal" en que ésta va más allá, al relacionarse no sólo con los aspectos formales de la comunicación, sino con los aspectos más complejos del contenido emocional y de su comprensión.

Conductas clave:

- Utilizar la comunicación no verbal para animar al interlocutor a proseguir con su comunicación.
- Tomar notas cuando se escucha.
- No dar juicios de valor ni adelantarse a finalizar frases del otro. No anticipar mentalmente el contenido de una frase por las dos primeras palabras escuchadas. Preguntar cuando algo no queda claro. No juzgar la información recibida.
- No interrumpir.

COMPETENCIA

12. Evaluación de los Colaboradores

"Demostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial, etcétera".

Se basa, fundamentalmente, en las habilidades de comprensión de las necesidades de desarrollo, formación y adquisición de capacidades de los colaboradores, así como en la habilidad para identificar sus áreas de satisfacción o insatisfacción profesional y de impulso o motivación, que les pueden servir de palancas de movilización y desarrollo en el seno de la organización. Es una habilidad previa a la de "Desarrollo/apoyo de los colaboradores", anteriormente descrita e imprescindible para que aquélla tenga éxito.

Conductas clave:

- Aprovechar los buenos resultados de sus colaboradores para reforzarles de modo inmediato, sin dejar pasar el tiempo.
- Estar atento a las "puntas" y los "valles" que se dan en el ritmo de trabajo de los colaboradores indagando las causas.
- Preocuparse de establecer objetivos coherentes con los medios técnicos, financieros y humanos de que se dispone.
- Delegar el trabajo y asumir la responsabilidad.

COMPETENCIA**13. Facilitar/Participar en Reuniones**

"Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Jugar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes".

Además de la habilidad descrita, se debe incluir en esta habilidad la capacidad de participar activa y eficazmente en reuniones, ya que esta habilidad está subsumida en la anterior. Algunas clasificaciones de competencias conductuales diferencian entre ambas. Nosotros preferimos incorporar ambas dimensiones en una sola ya que, frecuentemente, los roles de participante y presidente de una reunión son rotativos, no están predeterminados, se deciden sobre la marcha o son intercambiables.

Conductas clave:

- Dirigir reuniones consiguiendo que todo el mundo participe, creando un clima de confianza, donde los asistentes opinen sin sentirse cohibidos.
- Planificar las reuniones, cuidando los detalles, y procurando que todo el mundo tenga información previa de los temas a tratar.
- Desarrollar el dominio de las situaciones de conflicto en las reuniones, especialmente los enfrentamientos o situaciones violentas.
- Conseguir que se respeten los turnos de opinión, réplica y contra réplica.

COMPETENCIA

14. Flexibilidad

"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información".

Se relaciona con aspectos de la versatilidad cognitiva y la capacidad para cambiar de valores, creencias, expectativas y formas de interpretar la realidad, cuando la nueva información y los criterios lógicos a que se ha sometido la revisión de las propias posiciones previas, así lo aconsejan. Es una habilidad muy vinculada a la racionalidad del sistema de pensamiento personal y a la capacidad para la revisión crítica y el autoanálisis.

No se debe confundir con la labilidad de las propias convicciones que muestra quien no posee un sistema muy definido de creencias sobre el funcionamiento de la realidad o quien no ha elaborado de manera personal sus actitudes y valores. No es flexible quien cambia aquello que no posee, sino quien modela de forma adaptativa y conveniente su mundo interno cuando encuentra evidencia para que tal cambio resulte en una mayor eficacia personal o profesional. Por otra parte, se debe tener en cuenta que la "Flexibilidad", tal y como aquí se considera, será más costosa al sujeto según se profundice en capas de actitudes y valores más nucleares de su estructura cognitiva. Conviene definir con "conductas criterio" realistas el alcance y el tipo de "Flexibilidad" que se espera de un sujeto para un determinado puesto de trabajo. Finalmente, como ya hemos señalado, no se debe confundir con los aspectos más conductuales -y, por tanto, más cambiantes y situacionales- de la habilidad de Adaptabilidad"

Conductas clave:

- Escuchar, analizar, debatir y, en su caso, aceptar, propuestas contrarias a sus ideas originales.
- Emprender acciones concretas para rectificar las acciones cuando cambia la planificación.
- Aceptar cambios de horario temporales para hacer frente a determinadas circunstancias de la organización.
- Cambiar de funciones y de responsabilidades, adaptándose a las nuevas sin dificultades.

COMPETENCIA

15. Independencia:

"Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente).

La base fundamental de esta habilidad consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, mientras resulte aceptable y económico para el proceso global. No se debe confundir con "Tenacidad", que es la dimensión más conductual (mantener la conducta), frente a la dimensión más intelectual (mantener la opinión).

Conductas clave:

- Mostrar disconformidad cuando, en una reunión, un superior jerárquico defiende algo con lo que, honestamente, no se está de acuerdo. Aportar los propios puntos de vista, cuando sea pertinente y en el momento adecuado.
- Tener puntos de vista propios sobre los temas e interpretaciones originales sobre las situaciones y la realidad, y expresarlos cuando sea pertinente.
- Llamar la atención a un subordinado, si es necesario, aunque sea una persona con la que lleva mucho tiempo trabajando juntos.
- No dejarse influenciar por las presiones de los clientes. Defender los intereses de la propia organización.

COMPETENCIA**16. Innovación / Creatividad**

"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución".

Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional, es una habilidad cada día más necesaria en la vida de las organizaciones.

No se debe interpretar como la imaginación pura, que genera ideas, aunque no tengan aplicabilidad práctica o no tengan utilidad alguna. Tampoco con la creatividad estética, más propia de profesiones artísticas y cuya característica es la irrepitibilidad.

Conductas clave:

- Aplicar nuevos sistemas de obtención de datos.
- Aplicar nuevos sistemas de información.
- Aplicar nuevos sistemas que permitan ahorro en tiempo de trabajo administrativo.
- Aplicar nuevas técnicas comerciales.

COMPETENCIA**17. Integridad:**

"Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo".

Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable-exigible- en todas las posiciones de cualquier organización (en todas las personas, trabajen en organizaciones o no), a lo que aquí nos referimos es a la especial habilidad para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables. Los puestos en que esta habilidad es un factor crítico de éxito son escasos, y debe efectuarse un fino análisis antes de incluir esta competencia conductual en la lista final de criterios.

Conductas clave:

- Actuar conforme a las normas y a los estándares éticos establecidos.
- No aceptar beneficios inmerecidos o inequidades con respecto a otros de igual derecho.
- Mostrar coherencia entre lo que dice y lo que hace.
- No apropiarse de éxitos ajenos.

COMPETENCIA**18. Liderazgo de Grupos:**

"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo". Con todas las implicaciones que conlleva tan simplificada definición, se trata de la habilidad para ejercer el liderazgo y orientar la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando los posibles escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano, aun cuando no sea posible la interacción personal continuada entre el directivo y el grupo que dirige. Lo que diferencia esta habilidad de la de "Liderazgo de personas" es precisamente el contacto humano permanente y directo, que es posible en el segundo caso y no en el primero, y el hecho de que el "Liderazgo de grupos" se basa en componentes más carismáticos del líder, mientras que el "Liderazgo de personas" se sustenta más en la capacidad de dirección, técnicamente considerada, del directivo.

Conductas clave:

- Establecer los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.
- Motivar al grupo, generar expectativas de éxito.
- Aprovechar las sinergias individuales.
- Fomentar la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.

COMPETENCIA

19. Liderazgo de Personas:

"Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo".

Como ya hemos señalado, se trata de una capacidad personal que tiene que ver, fundamentalmente, con la habilidad de un responsable de personas en la organización, para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de éstas hacia las metas establecidas. La capacidad para detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, para dotarlos de recursos y medios tecnológicos, para facultarlos y ejercer el seguimiento de sus trabajos. La habilidad para la fijación de objetivos, el seguimiento de esos objetivos, la capacidad para dar *feedback* y para integrar las opiniones de los propios colaboradores, ayudando a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales, analizando resultados, etcétera, están íntimamente relacionados con esta habilidad.

Conductas clave:

- Reconocer el éxito de los colaboradores.
- Mantener con cada colaborador una relación personal cercana y de confianza mutua, donde puedan expresarse todos los problemas y dificultades sin recelos.
- Saber modular los niveles de exigencia respecto a las posibilidades reales de cada cual, imponiendo con firmeza objetivos ambiciosos pero realistas.
- Establecer y diseñar los puestos de trabajo de sus colaboradores.

COMPETENCIA

20. Orientación al cliente:

"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización".

Lo más característico de esta habilidad estriba en que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de "contar con las necesidades del cliente" desde cualquier ámbito de la organización, y con sus posibles demandas de valor añadido para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad. No debe confundirse con "Atención al cliente" que, como hemos señalado, tiene que ver con atender las demandas o las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción directa con él. Esta dimensión es más conductual, mientras que aquí se trata, más bien, de una constante preocupación o actitud.

Conductas clave:

- Preocuparse por dar valor añadido a una función interna de la organización, de forma que sea reconocido por los clientes internos/externos.
- Considerar las necesidades del cliente a la hora de diseñar productos/servicios de la organización.
- Eliminar costes superfluos para poder mejorar la ejecución presupuestaria de los Proyectos y disminuir los costos de los clientes y aumentar su interés de invertir en la Organización Ponerse en el lugar del cliente potencial a la hora de diseñar

los sistemas internos de comunicación y tratar de anticipar las repercusiones que tendrá en éstos.

COMPETENCIA

21. Orientación al Logro:

"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'".

La clave central de esta habilidad está en la "ambición" en cuanto a la consecución de resultados positivos para la organización, aún más allá de las exigencias institucionales o de la línea jerárquica. Mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar la meta.

Conductas clave:

- Marcarse objetivos superiores a los establecidos, de forma realista y ambiciosa.
- Mostrar afán en obtener resultados.
- Trabajar hasta alcanzar las metas o retos propuestos.

COMPETENCIA

22. Persuasión

"Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes".

La clave de esta habilidad se encuentra en la capacidad que muestra en la práctica una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar o torcer los deseos del otro, a sus propios planteamientos o acciones de forma que éstos quedan asumidos por el interlocutor por la fuerza de los argumentos del persuasor o por su propia credibilidad intrínseca o por la forma en que transmite sus posiciones.

Conductas clave:

- Convencer a los colaboradores para que aumenten sus horarios de trabajo -en situaciones concretas que así lo requieran.
- Vender internamente -cambios de políticas y/o sistemas de trabajo.
- Convencer a la dirección para que autorice proyectos nuevos.
- Diseñar variantes, opciones y alternativas en la presentación de producto/s.

COMPETENCIA**23. Planificación y Organización**

"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas".

Es decir, la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos, cuando éstos requieran el concurso simultáneo, paralelo o consecutivo de varias personas ejerciendo diversas acciones conectadas entre sí de una forma específica. El factor clave que diferencia esta habilidad de la de "Autoorganización" es el que se ejerce sobre las acciones de otros y no sobre las propias.

Conductas clave:

- Distribuir los recursos humanos y técnicos.
- Utilizar correctamente instrumentos y herramientas de planificación.
- Establecer plazos de cumplimiento de objetivos.
- Prever mecanismos de coordinación entre unidades o grupos -de trabajo.
- Diseñar mecanismos de control y seguimiento, del rendimiento y productividad de su equipo de trabajo.

COMPETENCIA

24. Presentación

"Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados".

Se trata de la habilidad de comunicación interpersonal con audiencias grupales, de forma directa, cara a cara, unidireccional, generalmente con una unicidad en el tiempo, con el fin de comunicarles ideas, proyectos, información, planes, acciones, etcétera. Está relacionado con las habilidades de estructurar el mensaje; utilizar herramientas y conceptos de análisis de la audiencia; seleccionar la información o contenido por transmitir; diseñar los apoyos de medios audiovisuales correctos; desarrollar la puesta en escena de una comunicación eficaz ante el grupo; utilizar el lenguaje verbal, no verbal y audiovisual adecuado; mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado.

Conductas clave:

- Dar énfasis a las ideas principales.
- Utilizar resúmenes y sinopsis que hagan más clara la presentación.
- Diseñar buenos soportes audiovisuales para las reuniones.
- Conectar con la audiencia a nivel personal, haciendo que sus mensajes se entiendan y se recuerden.

COMPETENCIA

25. Sentido de la Urgencia:

"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo".

En definitiva, se trata de la habilidad para “ponerse en marcha” con celeridad, cuando se percibe la necesidad de hacerlo, porque el tiempo apremia, para desarrollar una acción u obtener un resultado concreto.

Conductas clave:

- Facilitar datos e información en los plazos requeridos, aun cuando sean breves o insuficientes.
- Dar prioridad a aquellos que la tienen.
- Agilizar los procesos de resolución de trabajos cuando percibe la presión de sus superiores o de sus colegas para recibir la información.
- Percibir la necesidad de la información o resultado que se le pide en tiempo breve para la continuidad del trabajo de los demás.

COMPETENCIA**26. Trabajo en Equipo/Cooperación**

"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio".

Es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer.

Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás. Es imprescindible, además, una cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

Conductas clave:

- Facilitar a otros departamentos copia de los resultados obtenidos en la cumplimentación de un trabajo propio y que sean de importancia para ellos.
- Facilitar a los responsables de otros departamentos las ideas que se tengan para la resolución de los problemas que consideramos se les puedan plantear.
- Dar prioridad a las tareas que afectan al trabajo.
- Dar protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.

COMPETENCIA**27. Sensibilidad Organizacional:**

"Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización".

Es la habilidad de la persona para ser consciente de que sus acciones de aquí y ahora tienen efecto sobre personas y ámbitos lejanos en el tiempo y en el espacio. Está muy relacionado con el nivel jerárquico que ostenta el sujeto en la organización, con el tamaño de ésta y con la cercanía o lejanía que separa al sujeto de las personas o las partes del sistema en las que sus decisiones o acciones tendrán efecto.

Conductas clave:

- Comunicar a todos los compañeros y colaboradores los cambios en el departamento que puedan afectar a las funciones de los demás.
- Comprender las repercusiones que pueden tener para otros departamentos las decisiones o nuevos procedimientos que se adopten en la propia área.
- Comprender las relaciones entre el propio trabajo y el trabajo de otras unidades.
- Mantener la continuidad del trabajo de los demás departamentos relacionados, evitando convertir la actividad propia en un "cuello de botella" para los demás.

COMPETENCIA**28. Delegación:**

"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca".

Se trata de la habilidad de un sujeto para transferir a otro, de manera adecuada y aceptable, alguna de sus tareas o funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndole, además, la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de cumplimentación de la tarea y, en ocasiones, la autoridad que él mismo ostenta o su propia representación. Tiene que ver con la capacidad para ejercer una supervisión adecuada del avance posterior de la tarea y de efectuar el desarrollo de la capacidad del colaborador a quien se ha delegado, de manera eficaz y aceptada por el otro.

Conductas clave:

- Encargar a sus colaboradores nuevas tareas y/o retos y efectuar su seguimiento correcto.
- Asignar facultades en materia de riesgos a sus colaboradores.
- Fomentar que sus colaboradores le representen en actos profesionales o que representan a la unidad.
- Asignar a sus colaboradores tareas que formen parte de sus propios objetivos.

COMPETENCIA**29. Análisis de problemas**

"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas".

Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad.

Muestra, para ello, una potencia lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de la situación.

Conductas clave:

- Descubrir y estudiar causas del porqué existen desviaciones en el rendimiento del personal.
- Identificar causas y motivaciones personales que dificulten la integración en el espíritu de grupo de una determinada persona o grupo de personas.
- Analizar causas que originen situaciones indeseadas en la actividad o negocio.
- Establecer con acierto las causas de determinados problemas operativos, realizando la investigación lógica necesaria para llegar a conclusiones pertinentes.

COMPETENCIA**30. Visión:**

"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización".

Está relacionada con la capacidad para anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, etcétera.

Es una habilidad compleja que requiere capacidad de manejo de múltiples variables y su interconexión, así como el resultado final de su interacción a lo largo del tiempo.

Es, posiblemente, la habilidad más importante en la dirección estratégica de las organizaciones complejas.

Conductas clave:

- Anticipar situaciones y escenarios futuros con acierto.
- Analizar la evolución de las grandes tendencias del mercado.
- Diseñar escenarios alternativos de evolución de la realidad.
- Buscar soluciones a los problemas que suponen un "cambio cualitativo" del estado de las cosas en un momento dado.
- Identificar posibles amenazas de la competencia con tiempo suficiente para reaccionar.

COMPETENCIA**31. Tolerancia al estrés:**

"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad".

Pero, sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicósomáticas.

Conductas clave:

- Soportar con buen ánimo y resultados positivos la acumulación de campañas con falta de medios humanos e instrumentales.
- Mantener una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales violentas y/o desagradables.
- Atender al trabajo del día a día después de continuar las negociaciones con clientes y de realizar tareas durante la jornada laboral normal.

COMPETENCIA**32. Control directivo:**

"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos".

En definitiva, la capacidad que tiene el sujeto en una posición de dirección o de supervisión para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definida (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas) y de ejercer la voluntad de adquirir información aferente, aun cuando la consecución de esta información suponga entrar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional.

Conductas clave:

- Controlar el avance o el retroceso en la consecución de objetivos.
- Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de objetivos.
- Facilitar manuales definiendo funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Ejercer acciones de corrección de desviaciones, cuando éstas se produzcan.

COMPETENCIA**33. Decisión:**

"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican".

Es la toma de decisiones activa por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente, otras. Suele ser el último paso de un proceso de "análisis de problemas", pero resulta una habilidad diferencial con respecto aquélla, ya que no siempre quien efectúa tal análisis es responsable de tomar la decisión final de solución.

Se relaciona, asimismo, con la capacidad para "tomar riesgos", pero difiere en que no siempre las decisiones a adoptar en un puesto de trabajo implican necesariamente un riesgo o probabilidad de fracaso, sino, simplemente, dos vías diferenciales y alternativas de acción para resolver un problema o solución.

Conductas clave:

- Avanzar situaciones y actuar anticipándose a los hechos.
- Preparar los trabajos con antelación a que le sean solicitados.
- Emitir informes con soluciones alternativas.
- Emitir estudios para introducir el negocio en zonas no explotadas.

COMPETENCIA

34. Desarrollo/Apoyo de Colaboradores:

"Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros".

Se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de su función como responsable de un colaborador o equipo de colaboradores, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades y conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional y su desarrollo. Al mismo tiempo tiene que ver con la habilidad para prestar atención al estado emocional y motivacional que va percibiendo en ellos y en su capacidad para prestar apoyo emocional y para resolver conflictos normales en el desempeño profesional.

Conductas clave :

- Solicitar la asistencia de sus colaboradores a cursos de formación.
- Hacer participar a sus colaboradores en la toma de decisiones de superior nivel al que les corresponde, escuchando sus puntos de vista y fomentando el diálogo para construir criterios comunes en torno a los parámetros de las decisiones a adoptar.
- Analizar periódicamente el desempeño cualitativo de los colaboradores, identificando sus puntos fuertes y débiles, las causas de éstos, y buscando y proponiendo acciones que mejoren las habilidades básicas de su equipo.
- Realizar sesiones periódicas con los colaboradores para analizar la marcha de la unidad en términos cuantitativos y cualitativos, de forma que se analicen las

causas de las desviaciones y las posibles mejoras a introducir, favoreciendo que sean los propios colaboradores quienes "descubran" las soluciones y las propongan.

- Buscar la colaboración de los departamentos de Recursos Humanos para planificar acciones de desarrollo individuales y colectivas para cada colaborador.