11

Eixos d'Identitat

Diccionari de competències

Competències qualitatives de tipus transversal

plataforma educativa

Aquest document ha estat elaborat per les persones membres del grup de treball sobre competències. Xarxa d'entitats d'iniciativa social Plataforma Educativa.

Data de publicació: Octubre del 2019

Disseny de la publicació: Plataforma Educativa

Impressió: Format digital

L'obra s'ofereix segons els termes de llicència pública de creative commons (d'ara endavant "ccpl" o "llicència"). L'obra està protegida per la llei espanyola de propietat intel·lectual o qualsevol altra norma aplicable. Queda prohibit qualsevol ús de l'obra diferent del que autoritzi aquesta llicència o disposin les lleis de propietat intel·lectual. L'exercici de qualsevol dret sobre l'obra comporta que accepteu les limitacions i obligacions d'aquesta llicència i hi consentiu. El llicenciador us cedeix els drets continguts en aquesta llicència, sempre que n'accepteu les condicions que hi són presents.

Qualsevol desavantatge té el seu avantatge equivalent si et prens la molèstia de trobar-lo.

W. Clement Stone

ÍNDEX

1 Competències d'Assoliment 15

1.1 Autonomia / iniciativa.
1.2 Organització de la pròpia feina.

2 Competències de Gestió de l'Equip 17

2.1 Lideratge.
2.2 Treball en equip.

3 Competències de Gestió Personal 20

3.1 Autocontrol / Gestió de l'estrès.
3.2 Adaptabilitat / Flexibilitat.
3.3 Responsabilitat / Compromís amb l'entitat.

4 Competències d'Influència 25

4.1 Comunicació.
4.2 Gestió de conflictes / Negociació.
4.3 Orientació al client.

5 Competències de Pensament 29

5.1 Creativitat / Innovació
5.2 Disposició a l'aprenentatge.
5.3 Pensament analític.

6 Referències bibliogràfiques 32

Presentació

La comissió de competències formada per un equip interdisciplinar del departament de RRHH i les àrees de formació i orientació sociolaboral ha elaborat aquest diccionari amb l'objectiu de contribuir a la definició de les competències per l'èxit en el treball de cadascun dels professionals de l'Acció Social que treballem a Plataforma Educativa.

Donada la complexitat organitzativa de la nostra realitat el diccionari de competències pretén orientar prioritàriament la formació interna dels i les professionals així com la transferència de la seva capacitació en el lloc de treball. És per aquest motiu que entre les competències definides, en trobareu les que són més habituals en la gran majoria de diccionaris tal com la iniciativa, innovació, compromís amb l'organització, etc. Estan plantejades de forma consensuada per tal que puguin ser abordables des del punt de vista formatiu i complementàries a altres instruments de gestió de recursos humans.

El diccionari aborda, en forma de recull, una reflexió entorn les qualitats que han de tenir les persones que treballem a Plataforma Educativa. Aquestes qualitats, les competències, queden identificades, descrites i traduïdes en actuacions que es poden observar en cadascú de nosaltres. S'han seleccionat 13 competències crítiques que en major o menor nivell d'assoliment han de posar-se en joc en el desenvolupament professional dels i les treballadores de les organitzacions que formen Plataforma Educativa. Aquesta declaració d'intencions va de la mà dels valors de Plataforma Educativa, de les seves maneres de fer i d'estar, tenint en compte la seva singularitat i complexitat.

Com s'ha construït?

El Diccionari parteix d'un primer recull de competències associades a cada lloc de treball, fruit de les actuacions prèvies realitzades per part de l'equip tècnic especialitzat en inserció laboral del Departament de Recursos Humans.
A partir d'aquí es configura una nova taula de treball formada per personal tècnic amb experiència en desenvolupament competencial, inserció sociolaboral i orientació per competències per tal de:

- Analitzar els principals diccionaris de competències transversals i estudis publicats.
- Analitzar el mapa de competències més ponderades en les diferents Descripcions de Lloc de Treball per decidir quins criteris de selecció de competències aplicar.
- Identificació del criteri per la selecció de competències i validació: quina competència es considera clau per l'èxit en el lloc de treball.

Els principals diccionaris estudiats i que han servit d'inspiració per la confecció d'aquest document es mencionen a continuació:

- Diccionari normatiu de competències transversals clau per a l'ocupabiltiat de joves, d'ECAS.
- El Diccionari de competències clau, de Barcelona Activa.
- El Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local de la Diputació de Barcelona.
- El Diccionari de competències transversals per a la inserció laboral de persones amb especials dificultats de la Fundació Pere Tarrés.
- El Sistema integrat de Qualificacions i Formació Professional de Catalunya, de l'ICQP.

Contextualització

El model que prenem com a punt de partida és *Claus Tutorials*. Guia *per a l'acompanyament i el suport tutorial* (Rubio F, Palacín I, Colomer M, Cruells E (2008). Aquest model sosté que els factors competencials són la clau de la millora de l'ocupabilitat, definint-los com aquells en els que la millora es fa més palesa perquè:

- La persona els pot gestionar i modificar directament. Les competències són recursos personals que s'adquireixen al llarg de la vida, en tots els àmbits d'actuació i evolucionen permanentment. L'exercici competent té a veure amb el coneixement del context i de les pròpies capacitats, amb explotar estratègies i tècniques de desenvolupament competencial, amb l'entrenament en diversos contextos, amb l'anàlisi constant sobre elements d'aplicació i creixement de l'eficàcia, etc.
- Les empreses demanen persones amb una gran dosi d'adaptabilitat a un context en moviment continuat, adaptabilitat entesa com la capacitat d'articular els recursos adients en cada moment en funció de les necessitats canviants.

El model de competències és constructiu, parteix del reconeixement que totes les persones atresoren capital competencial i, per tant, són ocupables. Aquesta idea està lligada al fet que, cada vegada més sovint, les empreses ofereixen els llocs de feina en clau de competències.

Tal com s'explica en aquesta publicació, per introduir el concepte de competències cal fer una breu retrospectiva pel mercat laboral i contemplar els principals canvis que s'hi han produït en els darrers anys a conseqüència del fenomen de la globalització.

Evolució del concepte de competència

De ben és sabut que el fenomen de la globalització constitueix dins d'un marc complex una nova cara de la moneda del capitalisme i que implica i possibilita l'expansió de l'economia de mercat a nivell mundial. A grans trets, aquest procés ha contribuït a l'emergència d'un mercat cada cop més interrelacionat i connectat. Una de les conseqüències és que la globalització està produint canvis en l'ocupació i en les relacions laborals, per tant, tambe en l'educació i la formació. Hi ha àmbits professionals que veuen en declivi la seva activitat econòmica i ocupació, mentre altres noves professions emergeixen.

La globalització va assentant noves regles del joc on la competitivitat i l'adaptació al sistema són la clau per a l'existència de qualsevol organització. Avui, per sort, estem parlant i practicant innovacions pel que fa la cultura del treball on es fa palesa la necessitat de fer canvis en pro de les competències "no competitives": la capacitat crítica, la col·laboració, l'orientació al benefici comú, la solidaritat.

Les organitzacions aprenen però també desaprenen i cerquen fòrmules per poder complir amb la seva comesa. Una d'elles és la d'evidenciar i retenir el valor que aporta el seu principal capital: el capital humà.

Així, en el marc laboral actual es dedica especial atenció al potencial de les persones que formen part de les organitzacions com a solució d’un mercat cada vegada més competitiu. Ser competent va més enllà dels resultats i els processos, també va de valors i de transformació més que d'innovació.

Què són les competències?

Si abans de la globalització es valorava la viabilitat de la inserció d'una persona només tenint en compte què havia estudiat o de què havia treballat, en l'actualitat es parteix de la base que **qualsevol persona pot atresorar capital competencial.**

Tot i no existir un concepte unificat, a *Claus tutorials* sí que es destaca un seguit d'elements que permeten definir alguns dels seus trets clau. Els reproduim íntegrament aquí:
- Integra un ampli ventall de recursos personals: és una combinació específica de recursos de diferent índole –*coneixements, habilitats, destreses, comportaments*- que la persona haurà de posar en joc.
- Està orientada a l'actuació en entorns de treball, és a dir, implica acció: una acció professional entesa com a capacitat d'afrontar i resoldre, de manera pertinent, situacions professionals concretes posant en joc els recursos personals i de l'entorn de que es disposa.
- Ha de poder ser observable directament i, conseqüentment, avaluable: en la mesura que es tracta d'una acció realitzada dins els marcs d'una ocupació i/o lloc de treball concret, en funció dels resultats esperats i en un context organitzatiu determinat. Cal no perdre de vista, però, que allò que s'avalua és el resultat: l'acció competent, o no.

Segons el *Diccionari normatiu de competències transversals clau per a l'ocupabilitat* de joves "s'entén per competència professional aquell conjunt integrat i complex de coneixements, capacitats, habilitats, destreses i comportaments laborals, considerats en un sentit molt ampli, que es posen en joc en l'execució d'una determinada activitat laboral".

Classificació

Un dels models més representatius i que aborda el desenvolupament competencial des de l'òptica de l'ocupabilitat és l'elaborat per l'*Istituto per lo Sviluppo della Formazione Profesionale dei Lavoratori di Roma* (ISFOL). Un treball de referència i d'alt valor per l'Acció Social és l'adaptació d'aquest model per part de la Fundació Surt. Una de les principals contribucions que ens ofereix és una classificació de competències agrupades en tres àrees diferenciades i que hom pot identificar fàcilment:

- Competències tècniques: Fan referència als coneixements teòrics i tècnics específics necessaris per al desenvolupament d'una determinada activitat laboral i es defineixen a través de l'anàlisi funcional d'una professió o lloc de treball a través d'un certificat de professionalitat.
- Competències de base: Fan referència als coneixements instrumentals relacionats amb el mercat laboral, com el coneixement bàsic del seu funcionament i la gestió de recursos necessaris per poder tenir accés a una ocupació.
- Competències transversals: Fan referència al conjunt de capacitats, habilitats i actituds necessàries per donar resposta a situacions laborals de diversa complexitat. Tenen un caràcter transversal en moltes ocupacions i un elevat component cognitiu.

Les competències de tipus transversal són les que darrerament s'entan posant en el focus d'atenció per part del teixit empresarial i organitzatiu perquè hi ha evidències que indiquen que són les clau per l'èxit en el lloc de treball.

Repte: desenvolupament competencial

Els criteris metodològics per analitzar l'ocupabilitat i afavorir el desenvolupament competencial es basen en l'anàlisi de l'ocupabilitat, un procés reflexiu a través del qual es facilita una anàlisi de discrepància: què atresoro per desenvolupar una determinada ocupació i què em cal per desenvolupar-la i/o per accedir-hi.
És a dir, un exercici d'autoconeixement en clau d'ocupabilitat perquè la persona pugui contrastar les seves possibilitats i dificultats d'accedir a una ocupació, d'acord amb les oportunitats i dificultats que aquesta li brinda.
Aquest procés implica la connexió del capital competencial de la persona amb la realitat i entorn del que parteix i les exigències del mercat laboral.

En el cas que ens ocupa, el desenvolupament competencial en l'àmbit laboral, aquest exercici pren vital importància perquè es constata que els factors que tenen més incidència en la millora de l'ocupabilitat per l'èxit al lloc de feina són els competencials. Així, la construcció de competències és l'acció principal que hem de realitzar les persones. S'ha vist que la competència integra un ampli ventall de recursos personals i que, per tant, qualsevol persona pot atresorar capital competencial.

S'ha vist també que actuar competentment implica posar en joc aquells recursos que permeten assolir satisfactòriament uns resultats per a una activitat laboral concreta. Però per poder definir els sabers que caldrà utilitzar per resoldre millor la situació professional específica, caldrà que la persona:

- Conegui profundament el seu bagatge competencial i que li pugui posar noms.
- Reconegui quines són les competències que el lloc de treball li demana així com les característiques i elements principals de l'ocupació i de l'entorn on ha d'actuar.
- Pugui reactivar els seus recursos personals per oferir una resposta idònia a les demandes que l'entorn li pugui fer.

Tot això s'ha de poder fer a través del dia a dia, de l'experimentació directa, perquè el mateix entorn laboral pugui ser afavoridor i facilitador d'estratègies d'assaig i modelatge per millorar el nostre capital competencial.

El model de competències pren una rellevància especial en el moment d'adequar els processos d'acompanyament a la inserció sociolaboral dissenyats pels i des dels diferents dispositius d'orientació i inserció que es desenvolupen en el sí de les organitzacions que formem part de Plataforma Educativa. El motiu: aquest model permet que les persones recuperin els seus propis recursos i puguin transferir-los i posar-los en pràctica en el desenvolupament d'una ocupació determinada.

Competències qualitatives de tipus transversal

Les tretze competències transversals seleccionades les podem agrupar en les següents categories:

◇ Competències d'Assoliment

Conjunt de coneixements, tècniques, destreses, capacitats, habilitats i aptituds que es posen en joc per a l'assoliment d'objectius i resultats, a la cerca de l'excel·lència i la millora contínua a la gestió.

◇ Competències de Gestió de l'equip

Conjunt de coneixements, tècniques, destreses, capacitats, habilitats i aptituds que es posen en joc en la gestió i direcció de persones, lideratge, treball en equip i cooperació.

◇ Competències de Gestió personal

Conjunt de coneixements, tècniques, destreses, capacitats, habilitats i aptituds que es posen en joc per fer front i situar-se davant situacions laborals diverses (habituals, noves, conflictives, de sobrecàrrega i/o estrès) buscant estratègies i mecanismes per resoldre-les de la millor manera possible.

◇ Competències d'influència

Conjunt de coneixements, tècniques, destreses, capacitats, habilitats i aptituds que es posen en joc en un context d' interrelació personal establint relacions amb altres des del respecte, la confiança, la cooperació, la coordinació, el diàleg, prioritzant la satisfacció del client, tant intern com extern

◇ Competències de Pensament

Conjunt de coneixements, tècniques, destreses, capacitats, habilitats i aptituds que es posen en joc per identificar en les situacions pautes o relacions que no són òbvies o identificar punts claus en situacions complexes. Inclou la utilització d'un raonament creatiu, inductiu o conceptual.

Competències d'Assoliment

1.1 AUTONOMIA / INICIATIVA

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències d'assoliment.

És la capacitat de la persona d'emprendre accions per sí mateixa i d'actuar de forma proactiva per tal de millorar tant processos com resultats. Anticipant i afrontant les situacions laborals o personals a curt, llarg i mig termini sense necessitat d'una supervisió permanent. Implica reaccionar davant urgències, anticipar-se a les necessitats i oportunitats futures i actuant en conseqüència.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Afronta determinades situacions amb dificultats requerint suport i supervisió. Manifesta manca de predisposició a participar, aportar idees i aportar solucions.
Nivell 1	Actua sense indecisió davant de situacions repetitives i senzilles. Només requereix suport i supervisió en situacions complexes.
Nivell 2	Afronta situacions habituals sense necessitat d'ajuda ni supervisió. Actua de forma autònoma i decidida.
Nivell 3	Dóna resposta a situacions habituals així com d'anticipar-se a situacions imprevisibles. Actua autònomament i proposa millores.
Nivell 4	Preveu situacions, genera accions per anticipar-se i resoldre tota classe de problemes i circumstàncies. Dur a terme accions de millora.

1.2 ORGANITZACIÓ DE LA PRÒPIA FEINA

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències d'assoliment.

Planificació i organització és la capacitat per prioritzar i establir línies d'actuació, optimitzant recursos que garanteixin l'acompliment dels resultats esperats a través d'una gestió eficaç del propi treball i de les persones amb qui col·labora. Significa que la persona és capaç de realitzar una gestió eficaç del seu propi treball i dels altres.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Mostra dificultats per organitzar el seu propi treball i de prioritzar les seves activitats així com dificultats per mantenir l'ordre físic de la documentació del seu entorn de treball per ser més operatiu, sense aplicar una sistemàtica de treball.
Nivell 1	Organitza les diferents activitats a realitzar establint un ordre lògic en la seva execució. Treballa amb els recursos que té a la seva disposició de manera eficaç. Prioritza de forma adequada les diferents tasques a realitzar en funció de la seva importància i urgència.
Nivell 2	Programa activitats amb anticipació, tenint en compte els recursos necessaris. Estableix terminis i objectius temporals de manera raonablement exigent i realitza una assignació de recursos a efectes d'optimitzar el temps. Organitza la informació i documentació de forma òptima per garantir la seva accessibilitat i la seva qualitat.
Nivell 3	Programa i coordina les tasques a realitzar, assignant feines i establint temps, a efectes d'optimitzar el rendiment i donar la millor resposta possible als requeriments de la situació. Clarifica els rols, objectius i responsabilitats amb els seus companys/es, col·laboradors/es i superiors/es per garantir l'acompliment de la planificació. Té en compte les possibles desviacions i la forma d'ajustar la seva pròpia planificació a mitjà i llarg termini.
Nivell 4	Avalua i integra plans, objectius i recursos amb una visió global organitzativa, involucrant altres persones. Integra de manera eficient recursos de diferents àrees o departaments en la seva planificació.

2 Competències de Gestió de l'Equip

2.1 LIDERATGE

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències de gestió de l'equip.

Lideratge suposa la intenció d'assumir el rol de líder d'un grup o equip de treball. Implica el desig de guiar els altres. El lideratge acostuma a estar, però no està sempre, associat a posicions que tenen una autoritat formal. "L'equip" s'ha de considerar en sentit ampli com qualsevol grup en què la persona assumeix el paper de líder. Liderar implica la gestió d'equips de forma que treballin junts eficientment envers uns objectius comuns.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Dificultats per actuar com a model a seguir per les altres persones i transmetre confiança a l'equip. Manca d'establiments de plans d'acció i suggeriments específics de millora a les persones de l'equip.
Nivell 1	Comunica i orienta el seu equip. Lidera bé les reunions (estableix l'ordre del dia i els objectius de les reunions, controla el temps, assigna els torns de paraula, etc.) tot i que sovint necessita suport. S'assegura que el grup disposa de tota la informació necessària. Explica les raons que han portat a prendre una decisió. Manté una relació propera amb l'equip i coneix què està passant.
Nivell 2	Promou l'eficàcia i motivació de l'equip. Utilitza estratègies complexes per mantenir alta la motivació del grup i per assolir bons nivells de productivitat (decisions de contractació i acomiadament, assignació de treballs a l'equip, formació, etc.). S'assegura que les necessitats del grup estan cobertes (obté els recursos, el personal i la informació que el grup necessita). Dóna instruccions o demostracions, juntament amb les raons subjacents, com a estratègia d'aprenentatge.

Nivell 3	Delega responsabilitats transmetent confiança, formant i fent un seguiment efectiu. Dóna feedback positiu de millora a cada membre de l'equip per desenvolupar i motivar. Desenvolupa a cada membre de l'equip segons les seves característiques i interessos, establint plans d'acció i ofereix suggeriments específics de millora.
Nivell 4	Es posiciona com a líder i comunica una visió de futur convincent que genera entusiasme, il·lusió i compromís amb el projecte o la missió de l'entitat. S'assegura que les altres persones participen dels seus objectius, missió, clima, polítiques, etc.

2.2 TREBALL EN EQUIP

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències de gestió de l'equip.

És la capacitat de la persona per facilitar el funcionament del grup del qual forma part. El Treball en Equip és una eina eficaç que augmenta el rendiment de les persones i la qualitat de la tasca a exercir perquè ningú no pot tant com tots junts. L'equip és el conjunt de persones que treballen en col·laboració i persegueixen un objectiu compartit, pel qual necessiten compartir unes habilitats i coneixements. És per això, que es complementen els seus perfils; és adequat que es relacionin en un clima de confiança, que els hi permeti expressar-se obertament i delegar en les competències dels companys i companyes.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Es responsabilitza de la realització de les tasques individuals però té dificultats en col·laborar en el disseny del plantejament bàsic de treball i valorar l'aportació individual de cada membre de l'equip per aconseguir un objectiu comú. Té dificultats per acceptar la influència mútua i de col·laborar.
Nivell 1	Mostra interès i predisposició per treballar en equip amb una actitud positiva per col·laborar amb altres persones. Manté bones relacions amb els companys i companyes i ajuda quan li demanen.

Nivell 2	Es coordina amb els companys i companyes per assolir l'objectiu comú de l'equip i comparteix informació. Escolta i parla bé dels companys i companyes, valorant sincerament les seves idees i experiència, per aprendre de les persones amb qui treballa.
Nivell 3	Fomenta la participació i aportació d'idees i promou la col·laboració. Anima i motiva les altres persones, fent-los sentir forts i importants. Reconeix públicament els mèrits dels membres del grup que han treballat bé.
Nivell 4	Fomenta i promou la cooperació entre diferents equips de treball i desenvolupa, amb determinades accions, l'esperit d'equip. Resol els conflictes que es poden produir dins de l'equip.

3 Competències de Gestió personal

3.1 AUTOCONTROL / GESTIÓ DE L'ESTRÈS

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències de gestió personal.

L'autocontrol és la capacitat de mantenir les pròpies emocions sota control i evitar reaccions negatives davant provocacions, oposició o hostilitat per part d'altres o quan es treballa en condicions laborals de tensió sostinguda. També implica la resistència en condicions constants d'estrès.

Inclou la capacitat d'identificar, analitzar i controlar els sentiments i les emocions generades en situacions de sobrecàrrega de feina i/o situacions conflictives en el context laboral, desplegant estratègies adequades per a l'afrontament d'aquestes.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Mostra dificultats per controlar els impulsos emocionals. Té dificultats per mantenir la calma davant una tensió habitual que es produeix en el seu entorn de treball. Es frustra fàcilment davant els obstacles. Respon impulsivament i li és pràcticament impossible reconèixer possibles errades i variar la forma d'actuar. Dificultats per desplegar estratègies en situacions d'estrès
Nivell 1	Davant nombroses situacions, respon mostrant les emocions espontànies. A vegades pren consciència i controla les emocions. Té una primera resposta impulsiva. Pot reconèixer errors i canviar la resposta, quasi sempre amb ajuda. Amb suport pot desplegar estratègies en situacions d'estrès.

Nivell 2	Controla la pròpia actuació i segueix parlant o treballant amb calma tot i les fortes emocions i sentiments experimentats (frustració, enuig, tensió). Sap mantenir un llenguatge i to de veu adequat en les converses tot i les queixes i/o provocacions dels altres. Respon de manera positiva, pot reformular els problemes o cercar solucions davant els mateixos. S'esforça a aturar la reacció primitiva i proposar una actuació mesurada. És capaç d'adonar-se de la seva reacció i corregir, en algunes ocasions necessita ajuda i/o suport.
Nivell 3	Té control de les emocions. Comprèn com les pròpies emocions afecten al seu acompliment i tracta d'evitar que puguin interferir a la seva feina diària. Fa servir tècniques o hàbits específics per controlar les emocions i la tensió. En la majoria d'ocasions analitza quina és l'actuació més adient. De tant en tant, té reaccions imprevistes, però en general té una actuació raonada. És capaç de fer una anàlisi global, integrant força variables abans de decantar-se per una actuació o altra. Controla l'estrès amb efectivitat.
Nivell 4	Reconeix les pròpies emocions personals i tracta d'evitar que aquestes afectin a la seva feina o equip de treball. Promou accions i activitats dirigides a disminuir la tensió de l'equip i guanyar confiança davant les dificultats diàries amb optimisme i confiança. Manifesta comprensió per les emociones de les altres persones i ofereix consell i ajuda per controlar-les. Controla la frustració davant les dificultats. Pot preveure quines emocions diverses li desperten una àmplia gamma de situacions i actua en conseqüència. Només excepcionalment pot tenir respostes reactives.

3.2 ADAPTABILITAT / FLEXIBILITAT

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències de Gestió Personal.

Flexibilitat i gestió del canvi és l'habilitat d'adaptar-se i treballar de manera eficaç en diferents i variades situacions i amb persones o grups diversos. Suposa entendre i valorar visions o punts de vista diferents, o bé adaptar el propi enfocament a mesura que la situació

ho requereixi. També implica integrar i acceptar sense problemes els canvis en la pròpia entitat o bé en les responsabilitats del lloc de treball.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Té dificultats per afrontar algunes situacions i/o oportunitats. Requereix suport i supervisió. La persona es mostra reticent en acceptar i integrar els canvis.
Nivell 1	Accepta la necessitat de ser flexible. S'adapta als canvis de l'entorn i mostra una bona predisposició per treballar amb diferents àrees i interlocutors/es. Està disposada a canviar les pròpies idees davant una nova informació o evidència contrària.
Nivell 2	Sap cedir en els seus propis plantejaments i objectius inicials quan la situació ho requereix, adaptant els procediments. Reacciona amb flexibilitat i adaptant-se davant situacions no previstes i obstacles que poden arribar a canviar significativament la seva feina. Pot arribar a treballar en diferents projectes alhora i mostra facilitat per treballar en els diferents projectes de manera simultània. Adapta el seu comportament a les diferents persones i interlocutors/es i situacions o circumstàncies de la seva feina.
Nivell 3	Fa canvis al seu àmbit d'actuació per adaptar-se. Adequa els objectius o projectes a la situació de l'àmbit de treball al qual s'enfronta. Qüestiona allò establert i implica a altres persones en el procés de canvi. Impulsa noves metodologies, enfocaments o formes de fer les coses, predicant amb l'exemple.
Nivell 4	Adapta la seva estratègia. Promou i implementa canvis en els processos per adaptar-se als canvis de l'entorn i les circumstàncies. Fomenta i aprofita eficaçment la diversitat d'opinions, enfocaments i criteris davant una situació determinada. Fa que altres participin en el procés de canvi i obté recolzament de persones que el poden ajudar a fer-lo realitat.

3.3 RESPONSABILITAT / COMPROMÍS AMB L'ENTITAT

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències de gestió personal.

Capacitat de prendre decisions i executar les funcions del lloc de treball des de la implicació i el compromís, tenint en compte els requeriments i les indicacions rebudes així com els criteris propis d'actuació. Implica una actitud de respecte vers l'autoritat des d'una perspectiva constructiva, assumint els encàrrecs i realitzant les tasques tal com s'espera d'ell/a. També implica la capacitat i voluntat d'orientar els propis interessos i actuacions envers les necessitats i prioritats de l'entitat. Suposa posar la missió de l'entitat per davant de les preferències individuals.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Argumenta que a la feina la persona ha de fer només allò que li diuen. Es queixa atribuint tots els mals resultats al deficient funcionament general a l'entitat. No es mostra responsable vers els recursos materials que fa servir. Actua per impulsos, sense constància, mostra impaciència i poca puntualitat. No accepta l'autoritat i es posa a la defensiva i arrossega altres contra la norma.
Nivell 1	Accepta la responsabilitat de la feina que fa regularment. Les complicacions derivades i noves funcions depenen de l'entitat. Accepta algunes errades pròpies però es justifica en aspectes de suposat mal funcionament de l'entitat. No aporta alternatives, espera i normalment accepta indicacions correctives. No mostra interès pel resultat ni el procés de la tasca.
Nivell 2	Considera que l'execució de la feina depèn a parts iguals entre ell/a mateix/a i l'entitat. Accepta que ha de resoldre les dificultats de la seva feina, sempre que pugui. En cas contrari, espera i accepta indicacions correctives i en ocasions planteja alternatives. Pot emetre queixes. Sol acceptar l'autoritat malgrat en moments de tensió arriba a mostrar actituds inadequades. No li agraden els comentaris o propostes però no replica. Mostra interès en realitzar els diversos passos que requereix la tasca però no tant en el seu resultat, o a l'inrevés. Es conforma amb resultats mínims, sense esforçar-se per anar més enllà.

Nivell 3	Accepta que l'execució de la pròpia feina i aconseguir els resultats depèn majoritàriament d'ell/a mateix/a, tot i que és capaç d'analitzar globalment la situació per treure conclusions i actuar en conseqüència. És constant però es desanima davant les dificultats continuades. Accepta que les dificultats formen part de la feina i la majoria de vegades assumeix la resolució. En cas que no se'n surti, cerca alternatives i/o planteja la situació a la persona responsable. De tant en tant opta per la queixa. Actua en favor de la missió i els objectius de l'entitat.
Nivell 4	Assumeix que l'execució de la pròpia feina per assolir els resultats previstos amb qualitat depèn en primer lloc d'ell/a mateix/a. És capaç d'analitzar globalment la situació per treure conclusions i actuar en conseqüència de manera raonada. Accepta l'autoritat tot essent capaç de donar-hi resposta constructiva, fent propostes de millora o fent entendre els seus plantejaments del desacord. En cas que no se'n surti, cerca alternatives genuïnes i/o planteja la situació a la persona responsable de manera raonada. La queixa no està present en la seva resposta, només en casos excepcionals. Anteposa les prioritats de l'entitat afrontant les seves conseqüències.

4 Competències d'Influència

4.1 COMUNICACIÓ

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències d'Influència:

Comunicació suposa l'habilitat de transmetre, de fer conèixer quelcom a alguna persona d'una manera clara i entenedora en el marc de les relacions interpersonals. Abasta des d'una transmissió d'informació fins a entrar en relació d'idees, d'interessos, etc. La comunicació pot ser oral i/o escrita i s'adreça a diferents públics. Incloem també en aquesta competència l'empatia, entesa com la capacitat de saber entendre les altres persones. Habilitat per escoltar, entendre correctament els pensaments, sentiments o preocupacions dels altres encara que no s'expressen verbalment o s'expressen parcialment. Aquesta competència mesura la creixent complexitat i profunditat que suposa entendre les altres persones. Pot també incloure la sensibilitat intercultural.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Té dificultats per afrontar situacions comunicatives i posar-se en el lloc dels seus interlocutors. Requereix suport i supervisió.
Nivell 1	Comunica la informació de forma clara: la transmet, l'adapta i procura que totes les persones que estan involucrades en un problema o situació tinguin la informació pertinent. Identifica les característiques generals, positives i negatives, de les altres persones.

Nivell 2	Comunica de forma clara i escolta per assegurar la seva comprensió. S'assegura que el seu missatge és captat sense distorsions. Prepara curosament les dades de la seva comunicació o presentació. S'esforça i fa accions per entendre a l'altre.
Nivell 3	Adapta la comunicació als interessos i característiques de l'interlocutor/a. Utilitza diferents canals i formes de comunicació adaptant el missatge i el medi en funció de l'interlocutor/a. S'anticipa i es prepara per les reaccions de les altres persones. Entén els problemes de fons dels altres que no són tan evidents.
Nivell 4	Comunica en públic efectivament. Sap establir vincles i relacions afectives amb altres persones perquè donin suport el seu objectiu. Té capacitat de convicció i és capaç d'impactar positivament en les altres persones. Dóna una visió complerta i concreta dels punts forts i febles dels altres.

4.2 GESTIÓ DE CONFLICTES / NEGOCIACIÓ

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències d'influència.

D'una manera o d'una altra estem contínuament implicats en conflictes. Com a persones amb necessitats, preferències, punts de vista i valors diferents és inevitable que entrem en conflicte, el que és important és com el resolem. Entenem la gestió de conflictes com la capacitat de col·laborar mitjançant diverses estratègies davant d'un conflicte, augmentant les oportunitats de gestionar-lo de manera adequada amb l'objectiu d'arribar al pacte i buscar el millor benefici. És la capacitat de conèixer l'origen i el final del conflicte, buscant el benefici i la convergència dels interessos de les persones que hi estan implicades.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Viu el conflicte com un atac. Rarament cedeix i s'enfada si la seva necessitat no es satisfà. Se centra en l'expressió del seu interès propi expressant-lo reiteradament en moments inadequats i sense escoltar els de la resta. Rarament considera opcions que contrarien als seus interessos. Defensa amb agressivitat la seva posició.
Nivell 1	Evita el conflicte o l'òbvia. Tendeix a no identificar els conflictes existents i quan ho fa tracta de treure'ls importància o de no enfrontar-s'hi. Evita expressar el seu interès si suposa conflicte. Li costa expressar les seves opinions i posicions si aquestes entren en discrepància amb les dels seus companys. Li suposa un gran esforç considerar alternatives a la seva visió. Li costa escoltar i comprendre posicions divergents i discrepants. Viu amb tensió l'expressió de les diferències.
Nivell 2	Adopta una actitud tolerant davant el conflicte. En situacions de conflicte, escolta i considera les posicions dels altres. Negocia tenint en compte el conflicte d'interessos. És capaç d'analitzar i comprendre la situació de conflicte, prenent consciència de la seva posició i responsabilitat en el mateix. Busca alternatives i solucions acceptables davant el conflicte, facilitant i assumint els compromisos. Sol utilitzar estratègies igualitàries.
Nivell 3	Valora la dimensió positiva i constructiva del conflicte. És conscient que el conflicte pot suposar aprenentatge i millora, i tracta de treure el millor a la situació. Negocia amb actitud assertiva i mostra comprensió i consideració cap a les necessitats, interessos i posicions dels altres. Busca alternatives que resolguin el conflicte de manera equitativa. Concilia punts de vista discrepants en la recerca d'alternatives satisfactòries. Sol utilitzar estratègies per adaptar-se a les necessitats individuals de cada persona.
Nivell 4	Valora i aprofita el conflicte. Valora el potencial del conflicte com a motor de canvi i innovació, l'analitza eficientment i l'entén com a mecanisme de negociació en espais de decisió i participació. Cerca i ajuda a trobar alternatives mitjançant el foment de la participació del grup. És capaç d'exercir funcions i rols de mediació en situacions de conflicte entre persones, grups i organitzacions.

4.3 ORIENTACIÓ AL CLIENT

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències d'influència.

Orientació al client implica un desig d'ajudar o servir-lo, de satisfer les seves necessitats. Significa centrar-se en descobrir, identificar i donar resposta a les seves demandes. És la capacitat de la persona per actuar en benefici del client, tant intern (personal de l'entitat) com extern (finançadors, administració pública, entre altres).

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Mostra dificultats per mantenir una comunicació permanent i fluïda amb el client. No li ofereix informació útil i li costa respondre a les preguntes, queixes o problemes que el client li pugui plantejar.
Nivell 1	Manté una comunicació fluïda i porta un seguiment del client de forma permanent per conèixer les seves necessitats i nivell de satisfacció. Respon a les preguntes, queixes o problemes que el client li planteja i el manté informat sobre l'avenç dels seus projectes (però no investiga sobre els problemes subjacents del mateix).
Nivell 2	Es preocupa pel client i es responsabilitza personalment d'esmenar els seus problemes amb rapidesa i sense excuses. Manté una actitud de total disponibilitat i fa més del que normalment espera.
Nivell 3	Aborda les necessitats de fons del client: s'anticipa a les seves necessitats, ofereix les solucions que millor s'hi ajusten, adapta els serveis disponibles a les seves necessitats. Coneix l'entorn i els requeriments del client i/o busca informació sobre les seves veritables necessitats anant més enllà de les inicialment expressades.
Nivell 4	Treballa amb una perspectiva de llarg termini a l'hora de resoldre els problemes del client. Si és necessari sacrifica "l'avui pel demà". Actua com a consellera de confiança, involucrant-se en el procés de presa de decisions. Té opinió pròpia sobre les necessitats, problemes i oportunitats d'un client i sobre la viabilitat de les solucions.

5 Competències de Pensament

5.1 CREATIVITAT / INNOVACIÓ

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències de pensament.

És la capacitat de la persona per identificar, plantejar i resoldre problemes de manera rellevant i divergent. És l'habilitat d'establir relacions de coneixements de diversa índole, fer noves preguntes i donar respostes originals. Implica donar un enfoc innovador en el seu treball, cercant noves estratègies d'afrontament a nous reptes sortint del marc establert.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Té dificultats en tot allò relacionat amb la innovació. No accepta les idees innovadores d'altres persones i és poc flexible davant les noves propostes de l'entorn.
Nivell 1	Està obert a noves idees generades pels altres, accepta les idees innovadores i és agosarada pel que fa a la innovació sense bloquejar les idees dels altres.
Nivell 2	Qüestiona la metodologia convencional del treball generant solucions diverses als problemes. Està preparada per provar noves i diferents solucions i per seguir un enfocament poc convencional.
Nivell 3	Demostra sensibilitat i crea nous conceptes dins l'entorn laboral. Supera els models preestablerts i pensa de forma oberta més enllà de la informació que disposa.
Nivell 4	Genera un ambient creatiu en el seu àmbit de treball. Surt del marc establert a l'hora d'identificar els problemes i cercar noves solucions. Fomenta les noves idees al seu equip de treball.

5.2 DISPOSICIÓ A L'APRENENTATGE

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències de **pensament.**

És la capacitat de la persona per adquirir, incorporar i aplicar noves competències (coneixements, habilitats i actituds). Es tracta d'orientar-se a la millora contínua. Implica l'aprenentatge i utilització de coneixements mitjançant la inquietud i curiositat constant per aprendre o saber-ne més. També implica l'afany de posar en pràctica i ampliar els coneixements tècnics, professionals o de gestió, així com transferir aquells coneixements relacionats amb el treball. La persona continua desenvolupant-se i adquirint nous coneixements per iniciativa propia.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	No es mostra obert a la millora i aprendre coses noves que l'ajudaran a desenvolupar millor la seva feina. Manca de pro activitat en la recerca i adquisició de coneixements per mantenir-se actualitzat en el seu àmbit de treball.
Nivell 1	Es mostra poc participatiu davant l'ocasió d'aprendre o millorar. Considera que "ja ho sap tot" i que no necessita aprendre res de nou. Creu que les coses es fan com sempre s'han fet.
Nivell 2	No canvia la manera de fer les coses si no se li demana. Li costa interioritzar nous aprenentatges i donar-los continuïtat.
Nivell 3	Sovint pot canviar la manera de fer les coses si en veu un benefici (estalvi de temps per exemple), sol·licita fer alguna acció formativa. Un cop ho ha fet, en mostra satisfacció i aplica els coneixements adquirits.
Nivell 4	Incorpora noves estratègies i maneres de fer les coses per a adaptar-se a les necessitats del context i sol·licita fàcilment l'accés a formació. Mostra disposició per aprendre, millorar i adaptar-se a les necessitats del lloc de treball. Reconeix necessitat d'una formació permanent. Divulga, posa en pràctica i transfereix els coneixements que va adquirint en el seu lloc de treball.

5.3 PENSAMENT ANALÍTIC

Aquesta competència s'emmarca en la categoria de competències de **pensament.**

És la capacitat de la persona per entendre i identificar les relacions existents entre les causes i els seus efectes, és a dir, d'entendre una determinada situació, desagregant-la en petites parts o identificant les seves implicacions pas a pas. Implica organitzar les parts d'un problema o situació de forma sistemàtica, realitzar comparacions entre diferents aspectes i establir prioritats de manera racional. També inclou entendre les seqüències temporals i les relacions causa-efecte dels fets.

Nivells a mode il·lustratiu:

Nivell 0	Mostra dificultats per entendre els problemes i situacions. No obté ni recava informació per poder desglossar-los i tampoc inverteix temps en fer anàlisi de les situacions.
Nivell 1	Desglossa els problemes o situacions sense atribuir-los cap valoració determinada. Realitza una llista d'assumptes a tractar sense assignar-los un ordre o prioritat determinats. Inverteix el temps suficient per analitzar bàsicament els problemes abans de prendre una línia d'actuació o decisió. Pregunta als seus companys/es o superiors per obtenir informació rellevant.
Nivell 2	Identifica relacions bàsiques i estableix relacions causals simples. Identifica els pros i contres de les decisions i cerca informació per obtenir una visió més àmplia dels problemes i situacions. És capaç de prioritzar les tasques, segons el seu ordre d'importància.
Nivell 3	Identifica relacions múltiples i estableix vincles causals complexos entre circumstàncies diferents. Reconeix vàries causes possibles d'un fet, o vàries conseqüències d'una acció o una cadena d'esdeveniments i les analitza.
Nivell 4	Realitza plans o anàlisis de complexitat, aplicant mètodes o conceptes apresos amb l'objectiu d'analitzar situacions i facilitar la presa de decisions.

6 Referències bibliogràfiques

» Ajuntament de Barcelona. *Diccionari de competències clau de Barcelona Activa*. Disponible a: http://w27.bcn.cat/porta22/cat/altres/diccionari.jsp

» Colomer, M (2010): *Proposta metodològica d'inserció laboral per a joves. Agència de Comunicació Social*.

» *Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local de la Diputació de Barcelona*. Disponible a: https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/doc/diccionari/diccionari_ens.pdf

» ECAS (2010): *Diccionari normatiu de competències transversals clau per al'ocupabiltiat de joves*. Disponible a: https://accioso-cial.org//wp-content/uploads/2015/07/diccionari-competen-cies-transversals-ECAS1.pdf

» Fundació Pere Tarrés (2014). *Diccionari de competències transversals per a la inserció laboral de persones amb especials dificultats*. Disponible a: http://xarxanet.org/sites/default/files/du-dicciona-ri_competencies_insercio_laboral-2014_2.pdf

» Institut Català de Qualificacions Professionals: *Sistema integrat de Qualificacions i Formació Professional de Catalunya*. Disponible a http://www20.gencat.cat/docs/Educacio/Home/ICQP/Documents/ARXIUS/Sistema_Integrat_Qualificacions.pdf Consultat 2-1-2014.

» Ollé, O., Lozano, S, Vázquez S. (2015). *Nou Model de Gestió de Recursos Humans per Competències. El Talent Humà centrat en la Persona. 13ns Premis ACRA per a la millora del benestar i qualitat de vida de les persones.*

» Fundació Germans Aymar i Puig. Disponible a: https://www.acra.cat/un-model-de-gesti%C3%B3-de-recursos-humans-el-talent-hum%C3%A0-centrat-en-la-persona-fundaci%C3%B3-germans-aymar-i-puig_210771.pdf
» Rubio, F.; Palacín, I.; Colomer, M.; Cruells, E.; (2008) *Claus tutorials, guia per a l'acompanyament i el suport tutorial.Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS)*. Disponible a: https://acciosocial.org//wp-content/uploads/2015/07/guia-joves-completa_baixa2.pdf
» *Sistema integrat de Qualificacions i Formació Professional de Catalunya, de l'ICQP.* Disponible a: http://icqp.gencat.cat/ca/serveis/sistema_integrat_de_qualificacions_i_formacio_professional/

NOTES

Eixos d'Identitat és una col·lecció de Plataforma Educativa que posa en paper recursos i materials transversals i de referència de les entitats que composen la xarxa i que en són trets identitaris.

Títols publicats:

1. Codi Ètic / Codi Ètic 01.a
2. Guia del llenguatge no sexista
3. Política de les entitats
4. Guia de mentoria
5. Codi de bon govern i bones pràctiques de gestió
6. Guia de participació
7. Marc teòric
8. Pautes per una acció social inclusiva
9. Bases per la confecció d'un pla d'igualtat d'oportunitats
10. Guia de protecció de dades de caràcter personal
11. Diccionari competencial

"No hi ha cap càrrega més pesant que un potencial no acomplert"
Charles Schulz

"L'ésser humà sembra un pensament i recull una acció. Sembra una acció i recull un hàbit. Sembra un hàbit i recull un caràcter. Sembra un caràcter i recull un destí"
Sivananda

Eixos d'Identitat

plataforma educativa