



KUDEAKETA AURRERATUA

# EUROPAKO ASTEA

SEMANA EUROPEA

# GESTIÓN AVANZADA

argia  
fundazioa



---

DESPLIEGUE DE VALORES  
COMO HERRAMIENTA  
CONSTRUCTORA DE LA  
CULTURA  
ORGANIZACIONAL

---

ARGIA FUNDAZIOA

# 31

EDIZIOA - EDICIÓN

8-22  
URRIA 20  
OCTUBRE 25

# GOBERNANTZA AURRERATURANTZ HACIA UNA GOBERNANZA AVANZADA

Jardunbide egokia Pertsonak  
Buena Práctica Personas

*Eva Morales Ateca.*

Pertsonen Kudeaketako Arduraduna  
*Responsable de Gestión de Personas*

# CONTEXTO...

Dentro del enfoque de la gestión avanzada, entendemos la **gobernanza** como la infraestructura que articula:

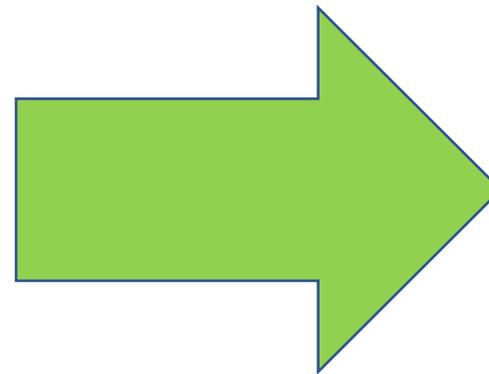
- cómo se toman decisiones
- cómo se distribuye el poder
- cómo se garantizan la participación y la corresponsabilidad de los diferentes grupos de interés.

# PLANTEAMIENTO

**Entendemos Argia como un sistema dinámico interdependiente**

## **DEFINICIÓN LIDERAZGO PARTICIPATIVO**

*“Colaboración e implicación para el logro de objetivos comunes: establecemos compromisos y ofrecemos vías de participación para nuestros grupos de interés en la gestión de los diferentes ámbitos de Argia”*



## **REDISEÑO DEL MAPA DE GOBERNANZA**

- **Despliega los elementos estables de la estrategia**
- **Hay diferentes niveles, equipos y comités.**

# ¿Cuál es el problema?

CREAMOS ESPACIOS DE PARTICIÓN DE CLIENTES EN GESTIÓN: ACTIVIDAD, RECURSO, ENTIDAD

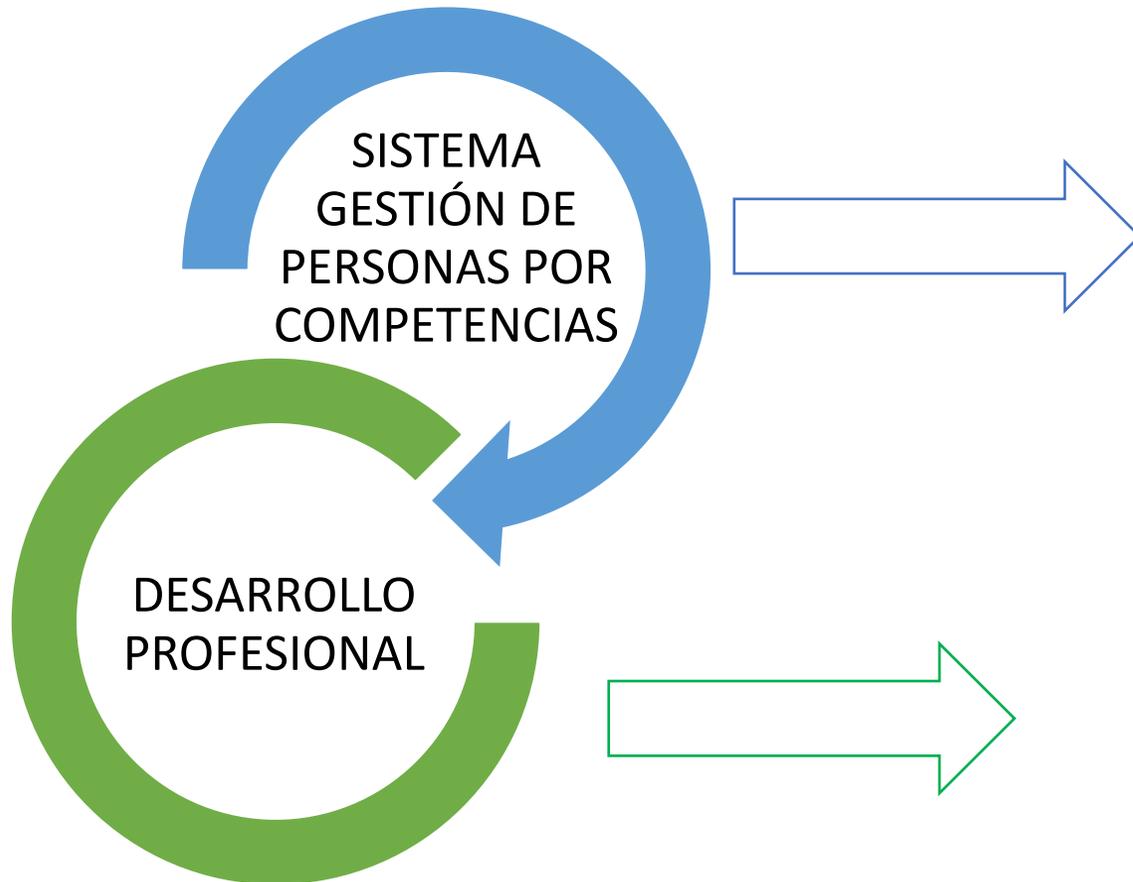
DEFINIMOS COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL: ALIANZAS CON OTRAS AGENTES SOCIALES

DESARROLLAMOS PILOTOS DE INNOVACIÓN QUE NOS PERMITAN LA APORTACIÓN DE VALOR AL CLIENTE ANTE LAS NUEVAS NECESIDADES QUE EMERGEN

**Esto supone una divergencia entre las competencias de las profesionales y las necesidades emergentes del contexto interno**

**Las profesionales necesitan DESARROLLAR NUEVOS ROLES Y COMPORTAMIENTOS PROFESIONALES**

Desde Gestión de Personas planteamos las siguientes estrategias...



Revisamos la definición de las competencias para alinearlas con nuestro contexto interno (mapa de gobernanza y participación de clientes/GI)

Utilizamos el desarrollo profesional como palanca para redefinir los perfiles profesionales

# ¿Cómo revisamos las competencias?

VALORES		COMPETENCIAS CORPORATIVAS		
TRANSPARENCIA	CULTURA RELIGIOSA HUMANISTA APERTURA A LA SOCIEDAD	TODAS LAS PROFESIONALES	<p><b>CC1. COMPROMISO ÉTICO:</b> Compartir la Misión y los valores de Argia y orientar sus acciones por el Código Ético y los compromisos de los/as profesionales, respetando la dignidad, derechos y autonomía de todas las personas y facilitando una atención integral personalizada.</p> <p>Gestionan los recursos con transparencia, integridad y eficiencia (justicia inclusiva).</p>	<p><b>CC2. ORIENTACIÓN A LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (PU/EA).</b> Mostrar interés, proactividad y disponibilidad por conocer a la persona usuaria y su entorno afectivo (actual o potencial). Construir relaciones de confianza para mejorar su calidad de vida y facilitar el logro de sus objetivos y el desarrollo de su proyecto de vida.</p>
	LIDERAZGO PARTICIPATIVO			<p><b>CC3. PARTICIPACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO</b> Capacidad para trabajar en equipo y mantener una actitud proactiva y una relación eficiente, que contribuya a la consecución de la misión del equipo, adaptándose con flexibilidad a los cambios y/o imprevistos. Se implica en las oportunidades de participación y/o impulsa oportunidades de participación para todos los GI, cuidando los procesos participativos en los distintos ámbitos de Argia.</p>
	EXCELENCIA EN EL TRABAJO Y CREATIVIDAD			<p><b>CC4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y MEJORA CONTINUA</b> Orienta su actividad hacia la mejora continua para alcanzar los resultados esperados en la propia actividad y en la de la Entidad. Para ello planifica, organiza, gestiona y evalúa su trabajo de manera eficiente. Se coordina para la solución de imprevistos. Mantiene actualizadas las competencias técnicas atribuidas a su puesto, digitales u otras.</p>

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

<b>ESPECÍFICAS AD</b>	<p><b>CE. 1 FACILITACIÓN INDIVIDUAL Y DE GRUPOS</b>          Capacidad para dinamizar grupos y acompañar personas en diferentes situaciones, desde las técnica de la facilitación, <b>fomentando la participación y autonomía.</b></p> <p>Capacidad para propiciar <b>espacios individuales</b> orientados a la construcción de relaciones de confianza y respeto (vínculo) con todas las personas, que le permita conocer los gustos, intereses, expectativas e historia de vida de las personas a las que acompaña y ofrecer oportunidades de participación. Facilita reflexiones individuales generando oportunidades de reconocimiento a la capacidad y contribución de la persona, potenciando su autonomía y empoderamiento.</p> <p>Capacidad para generar <b>espacios grupales</b> seguros para todas las personas y para acompañar en la cohesión grupal y en el diseño, ejecución y evaluación de su actividad, generando dinámicas de relación que potencien la autonomía del grupo y su empoderamiento.          Capacidad para acompañar a los grupos en la gestión de conflictos facilitando conversaciones orientadas a la identificación de necesidades/dificultades y la cocreación de soluciones, normas, estrategias.</p>
<b>ESPECÍFICAS LIDERAZGO</b>	<p><b>CE. 2. DESARROLLO DE PERSONAS</b>          Capacidad para gestionar, reconocer y acompañar a las personas de su equipo, en el desarrollo de sus competencias, habilidades, y expectativas, alineándolas con las necesidades de Argia.  <b>Genera oportunidades para que las profesionales estén satisfechas y puedan crecer y desarrollarse a través de diferentes estrategias.</b></p>
<b>ESPECÍFICAS LIDERAZGO</b>	<p><b>CE. 3 LIDERAZGO DE EQUIPOS</b>          Capacidad para liderar equipos, <b>desde el liderazgo compartido</b>, generando un clima de confianza, cooperación y aprendizaje, fomentando la corresponsabilidad.          Es ejemplo de coherencia con los Valores, la Misión y la Estrategia de Argia, siendo capaz de gestionar con eficiencia los retos del equipo.          Construye y se implica con una visión de futuro compartida.</p>

# DESARROLLO PROFESIONAL



Aumentamos la polivalencia

**Competencias técnicas:** participación en pilotos, grupos de trabajo y reformulación del Plan de Formación



Aumentamos la responsabilidad sobre los resultados

**Competencias corporativas:** definimos roles y funcionamiento de diferentes espacios del mapa de gobernanza: comités, equipos de proceso, EDER y LINCES: reuniones delegadas, funcionamiento de comités



Aumentamos las oportunidades de relación

**Competencias relacionales:** funcionamiento de los espacios formativos internos y redefinimos la responsabilidad de líderes en relación con la marca.

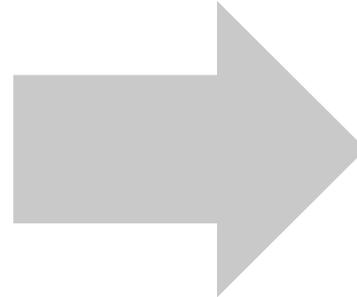
# HITOS SIGNIFICATIVOS

## REDEFINICIÓN PERFILES PROFESIONALES



# Desafíos y soluciones

**Resistencias de las profesionales** a asumir el desafío creciente que plantea la actividad (nuevas competencias en ámbitos desconocidos, mayor responsabilidad..)



- **Incrementamos y mejoramos la información:** mejoramos la convocatoria evidenciando la aportación de valor de las oportunidades que ofrecemos
- **Selección:** tenemos en cuenta intereses y competencias de las profesionales
- **Apoyo individualizado:** en función de las necesidades

## RESULTADOS

### AUMENTO DEL ESFUERZO FORMATIVO

PROFESIONALES AD 50 H  
 LÍDERES 70 H  
 EQUIPOS 6 HORAS  
 PILOTOS 12 HORAS



### INCREMENTO DE PROFESIONALES QUE PARTICIPAN EN LA TOMA DE DECISIONES

EDER'LINCES, 9 PROF.  
 5 COMITÉS, 20 PROF.  
 9 EQUIPOS DE PROCESO, 20 PROF., 12 PERS.US., 1 VOL.



### COMPLAJIDAD DE LAS CONVERSACIONES

CAMBIO en las conversaciones y relaciones en los diferentes espacios del mapa de gobernanza y con otras agentes sociales (sociedad), en TÉRMINOS DE CALIDAD Y COMPLEJIDAD



## Interpretación

El plan de formación y el sistema de gestión de personas por competencias responden a las necesidades de las personas para el desempeño de su puesto de trabajo y de Argia para el despliegue del valor Liderazgo participativo a través del mapa de gobernanza.

# ¿Cuál es el IMPACTO de esta Buena práctica?

## IMPACTO

### LA DIVERGENCIA IDENTIFICADA SE SOLUCIONA:

- Las competencias de las profesionales responden a las necesidades de nuestros clientes y GI en relación con la gobernanza de Argia y el valor Liderazgo Participativo.
- A la vista del impacto obtenido, juzgamos la relación coste-beneficio como adecuada.

Nuestra definición de "profesional" se enriquece: incluimos criterios de autonomía y polivalencia como elementos clave en el desempeño e introducimos el desarrollo profesional como factor clave en el elemento Personas

La definición de "cliente" se transforma

La definición de "Argia" se expande

### SATISFACCIÓN DE LAS PROFESIONALES CON EL DESARROLLO PROFESIONAL

DESARROLLO PROFESIONAL			
	2021	2023	2025
TOTAL	6,31	6,09	6,98
HOMBRES		6,55	7,45
MUJERES		6,47	7,03
NO CONTESTA/OTROS			6,79

# INNOVADORA

Por diseñar una infraestructura y gestión en el elemento personas en coherencia con los elementos estables de la estrategia que impulsa la organización hacia una cultura avanzada, garantizando la aportación de valor:

a la **sociedad**, en la que contribuimos a la cohesión social del territorio.

a nuestros **clientes** que reciben apoyos ajustados a sus necesidades para mejorar su calidad de vida;

a las **profesionales** que encuentran oportunidades de desarrollo profesional

# TRANSFERIBLE

Implicación de la Dirección

Asignación de recursos

Profesionales implicados con el Propósito y la Misión

Hacer de la aportación de valor al cliente el leitmotiv de la organización

# Reflexión conjunta

¿Qué aporta esta Buena Práctica a las personas usuarias?

¿Qué aporta esta Buena Práctica a las profesionales?

¿Qué aporta esta Buena Práctica a la organización?

# ESKERRIK ASKO!!