

## **Necessitats formatives de les competències directives al Tercer Sector Social català**

Autors/es:

- Fajardo, Sònia, cap d'equips humans de la Fundació Pere Tarrés – [sfajardo@peretarres.org](mailto:sfajardo@peretarres.org)
- Sesé, Ana, directora de projectes de Consultoria i Estudis – Fundació Pere Tarrés – [asese@peretarres.org](mailto:asese@peretarres.org)
- Ferrer, Daniel, tècnic de projectes de Consultoria i Estudis – Fundació Pere Tarrés – [dferrer@peretarres.org](mailto:dferrer@peretarres.org)

Desembre 2011

### **Resum**

El Tercer Sector Social (endavant TSS) ha d'afrontar reptes importants per tal de consolidar-se com a proveïdor sector econòmicament dinàmic i socialment estratègic. Aquest article aborda un d'aquests reptes: la millora de la capacitat del seu capital humà, posant l'èmfasi en la funció directiva, com a estratègia per a incidir en el global dels equips i funcions pròpies del sector.

En aquestes pàgines es presenten les conclusions de l'estudi *Anàlisi de les necessitats formatives de les competències directives al Tercer Sector Social*, portat a terme per Consultoria i Estudis de la Fundació Pere Tarrés durant 2011.

En una primera fase d'identificació de competències pròpies de la funció directiva al TSS, es planteja un conjunt de 10 competències, classificades en tres blocs –estratègiques, executives i personals-. Aquestes, segons el seu grau de desenvolupament en cada directiu i directiva del sector, conformen el lideratge estratègic i executiu que ha de portar a les entitats socials a assolir la seva missió, dins un marc de valors, sostenibilitat i eficàcia.

Un pas més enllà, s'han analitzat les necessitats formatives d'aquestes competències i la manera més idònia de portar a terme aquest desenvolupament.

## Justificació, context i metodologia

El Tercer Sector Social (endavant TSS) ha viscut durant els últims anys un creixement econòmic i augment de la professionalització molt significatius. El nombre d'entitats que el componen també s'ha vist incrementat i la diversitat de col·lectius als que atén, també. Malgrat tot, aquest període expansió en termes quantitativus no ha anat acompanyat en la mateixa mesura, d'una millora qualitativa del sector.

Molts dels reptes detectats l'any 2003 en el primer gran estudi que es va fer sobre el TSS<sup>1</sup> encara estan presents avui en dia. En el III Congrés del Tercer Sector Social<sup>2</sup> celebrat a la primavera de 2011 encara parlàvem de com superar qüestions com la demanda de recursos econòmics, la millora dels equips humans, el treball en xarxa i les aliances, la millora de la gestió, etc. A més, en el context actual s'afegeixen d'altres com ara la incorporació d'empreses lucratives com a proveïdores de serveis socials, una important crisi econòmica que limita considerablement els recursos disponibles o la dissolució de les fronteres entre el públic i el privat.

En aquest nou context, la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya<sup>3</sup>, juntament amb Fundació Pere Tarrés<sup>4</sup>, ECAS<sup>5</sup>, Suport Associatiu<sup>6</sup> i Espiral Entitat de Serveis<sup>7</sup>, han portat a terme, durant 2011, el projecte 3creix.cat<sup>8</sup> amb l'objectiu de millorar la competitivitat del sector i el valor afegit de cohesió social que el caracteritza. El projecte es proposa per avançar en relació a quatre grans qüestions:

- 1) l'anticipació davant algunes tendències que fan evolucionar el mercat, com ara l'entrada d'empreses lucratives com a proveïdores de serveis socials i de proximitat, la internacionalització dels mercats en general i la professionalització de l'atenció a les persones amb dependència.

<sup>1</sup> Castiñera, A., Vidal, P. et al. (2003): "Llibre Blanc del tercer sector cívico-social". Generalitat de Catalunya.

<sup>2</sup> <http://www.congrestercersector.cat/>

<sup>3</sup> <http://www.tercersector.cat/>

<sup>4</sup> <http://www.peretarres.org>

<sup>5</sup> <http://acciosocial.org/>

<sup>6</sup> <http://www.suport.org/>

<sup>7</sup> <http://www.espirals.org/>

<sup>8</sup> Aquest projecte està subvencionat pel SOC i el Fons Social Europeu, d'acord amb el Programa d'ajuts a Projectes Innovadors, regulat per l'Ordre TRE/293/2010. Més informació a [www.3creix.cat](http://www.3creix.cat)

- 2) la millora de la gestió del capital humà que esdevé una eina clau de millora de la productivitat sobretot tenint en compte que la principal despesa del sector (60-80%) són les persones que hi treballen.
- 3) la millora de la competitivitat mitjançant la gestió, la innovació, l'eficiència, l'economia d'escala, les aliances o l'obertura a l'àmbit internacional entre d'altres;
- 4) la visibilització del valor social afegit que aporta el TSS i que contribueix a la cohesió social.



Dels quatre grans reptes plantejats, aquest article es centra en la segona qüestió, relacionada amb el capital humà. Aquest és la principal *matèria prima* amb la qual treballa el sector, la seva principal riquesa. El seu desenvolupament i fidelització esdevé clau en un procés, a mig i llarg termini, d'enfortiment del sector com a tal. Amb aquest objectiu general, el projecte 3creix.cat es proposa avançar en dos aspectes concrets que es consideren estratègics. Aquests són el desenvolupament de les competències pròpies dels càrrecs directius i la millora de les polítiques relacionades amb el capital humà. La millora d'ambdues qüestions ha de revertir en una major capacitació del conjunt del capital humà del sector.

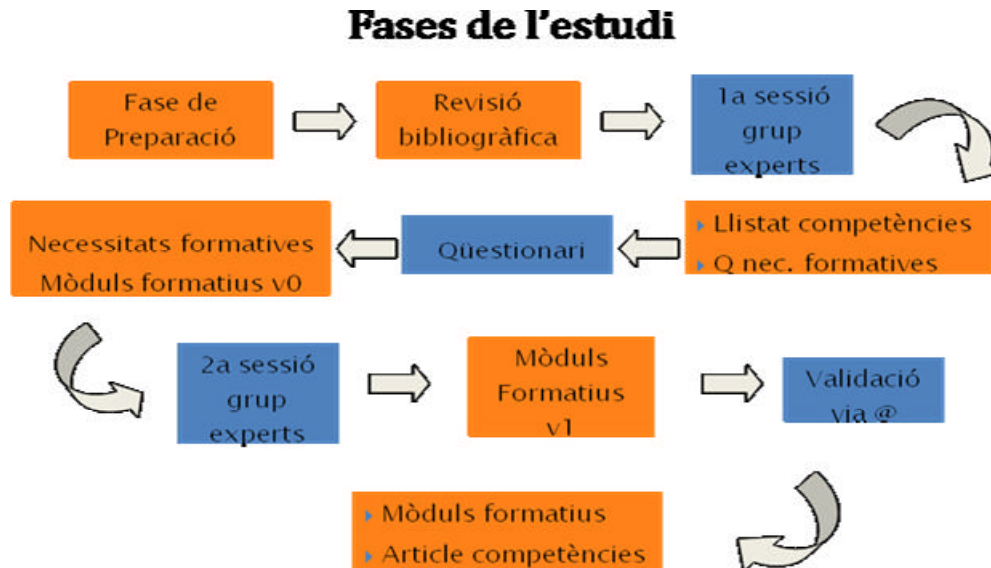
L'estudi *Anàlisi de les necessitats formatives de les competències directives al Tercer Sector Social* que aquí es presenta ha permès:

- identificar les competències directives específiques del TSS,
- analitzar quines d'aquestes competències directives identificades requereixen formació i quina és la metodologia més adient,
- definir mòduls nous per impartir a partir de 2012,
- oferir un espai de trobada i intercanvi sobre la capacitació de competències directives al TSS.

La metodologia d'aquest estudi ha estat participativa. Ha comptat amb la col·laboració de 51 persones expertes en formació, competències i/o funció directiva al TSS, mitjançant dues sessions de treball amb grups d'experts i un qüestionari de detecció de necessitats de les competències directives elaborat *ad hoc*.

El següent gràfic mostra les que han estat les fases de l'estudi.

Gràfic 1: Fases de l'estudi



Com a resultat d'aquest estudi i de l'avaluació de la formació de directius/ves generals i de RRHH del Tercer Sector que la Fundació Pere Tarrés ha portat a terme durant 2011, es preveu la millora i consolidació de l'oferta formativa en competències directives elaborada des del propi Tercer Sector Social.

### Reptes perfil directiu

El perfil del directiu és un dels que més ha evolucionat en els darrers anys, lligat a un conjunt d'exigències que el posen al davant dels reptes de les entitats d'avui dia. Són moltes les maneres de classificar les destreses, coneixements, habilitats, valors i motivacions, entre d'altres, dels directius/ves. Actualment, una de les principals classificacions que donen resposta a aquests aspectes és l'anàlisi de competències. El conjunt de competències claus d'un perfil professional defineixen les bases per a la posterior gestió del seu talent a les entitats.

Existeixen molts autors i reconeguts professionals que han abordat el perfil del directiu, i la gran majoria d'enfocaments poden conèixer des de la visió de la complementaritat, si bé es pot parlar d'una base comuna la qual defineix l'eix principal del model.

Avui en dia, els directius/ves han d'assumir els diferents rols del director de vaixell, enginyer, director d'orquestra i mestre. És a dir, ser un bon estratega analitzant l'entorn i dirigint el rumb de les entitats; dominar els diferents processos i elements de les entitats per prendre les millors decisions; ser conductor d'equips de persones amb les seves motivacions i potencialitats; i, per suposat, persona amb els seus valors i competències personals enfortits per abordar les diferents situacions complexes que es trobarà en l'art de dirigir entitats.

Així doncs, en primer lloc, prenen especial rellevància aquelles competències que permeten atorgar a les entitats la posició estratègica que es requereix en un mercat més complex que mai. Disposar d'una visió analítica de l'entorn i les empreses, definir i establir els objectius i les fites claus, gestionar el canvi i la crisi, són claus per mantenir viva l'entitat.

En segon terme, les competències que tenen a veure amb la pròpia direcció de les entitats, des d'una perspectiva executiva, requereixen assumir conductes pròpies de la resolució de problemes, la economia, la comunicació, la planificació i orientació a resultats. I per suposat, el fet de dirigir eficaçment inclou l'aspecte d'equip, estimular, motivar, avaluar, desenvolupar, delegar, comunicar, escoltar o generar confiança. En definitiva, liderar equips en el context actual a on es considera que, sense un equip enfortit, les entitats no tenen possibilitats de subsistir.

Per últim, una tercera àrea competencial és la personal. Es demana que el directiu/va realitzi un fort treball interior per tal de desenvolupar el seu propi potencial necessari per dirigir una entitat i les persones que la formen. Prendre consciència de les seves capacitats, limitacions i mancances és clau per a dirigir la pròpia carrera professional, una carrera marcada pel canvi constant i l'exigència. Així doncs, aspectes com la gestió del propi temps, la gestió de l'estrès, l'autocontrol, l'aprenentatge continu, i d'altres aspectes més subjectius però no menys rellevants, com la capacitat de generar pau interior, la integritat personal, l'ètica, la identificació amb els valors de l'entitat i el sector i la capacitat de transferència a totes les esferes de la vida social, personal i professional, són algunes de les propostes més destacades pels diferents experts assistents a les sessions. També relacionada amb l'àrea competencial personal trobem la dimensió emocional, que inclou la gestió del compromís, l'empatia, entre d'altres aspectes. És a dir, parlem d'un conjunt d'aspectes clau per a poder ser un bon model i predicar amb el propi exemple basat en la moralitat, els valors i el compromís.

Entre totes les competències enumerades, existeixen algunes de transversals. Són el lideratge i la comunicació.

Ser un bon directiu o una bona directiva implica la necessitat de ser un bon líder, des d'un plantejament integral que inclou una perspectiva a curt i llarg termini, ser emprenedor cercant oportunitats i aliances, ser intuïtiu i visionari, prendre decisions i guiar-les, comunicar de manera eficaç, anticipar-se al canvi, inspirar i empoderar a les persones, actuar com a coach, fer evolucionar la cultura organitzativa i aconseguir les avantatges competitives que requereix cada entitat.

Al Tercer Sector Social pròpiament, la competència del lideratge pren especial rellevància des d'un plantejament polític-social i transformador. És a dir, es requereix que el directiu/va situï la seva actuació en un context social, per tal d'incidir en la transformació que cal cap a una societat més justa a través de les entitats d'intervenció social. I no només internament des de les pròpies entitats, sinó també a través de modificar comportaments sensibilitzant a la societat i influint en les administracions públiques i, en definitiva, en el conjunt d'agents.

La comunicació, en sentit ampli, és una altra competència transversal que cal reforçar constantment. La comunicació amb els públics externs, la comunicació amb els equips, l'habilitat verbal i no verbal, la comunicació escrita i a través de les xarxes socials, la capacitat d'influir amb la paraula, l'assertivitat, la gestió de la informació i el coneixement, a més de l'art d'escoltar, etc. són claus a l'actualitat. Encara avui en dia pren rellevància la negociació, pensar en termes de guanyar-guanyar, aprofitar les sinèrgies, establir prioritats, superar obstacles, definir objectius i avaluar-los.

La funció directiva requereix més que mai un millora qualitativa basada en resultats, que permeti ajudar a les entitats a superar les dificultats que viuen actualment. I aquest gran repte no es pot entendre sense una presa de consciència del propi directiu/va de la necessitat d'aquesta millora i una implicació directa i personal.

Cal vetllar per la major professionalització de la funció directiva des d'un plantejament global de les diferents àrees d'intervenció. Els reptes en quant a la millora directiva no recauen només en els coneixements tècnics, sinó també en el desenvolupament competencial. Promoure els canvis de conductes ha de ser un objectiu prioritari.



## Competències

A partir de l'anàlisi de les necessitats del sector com a tal i de les característiques generals de la funció directiva, es considera que el sector social no lucratiu té certes peculiaritats pel que fa a les competències que han de desenvolupar els seus càrrecs directius i que el diferencien d'altres sectors i/o tipus d'organitzacions.

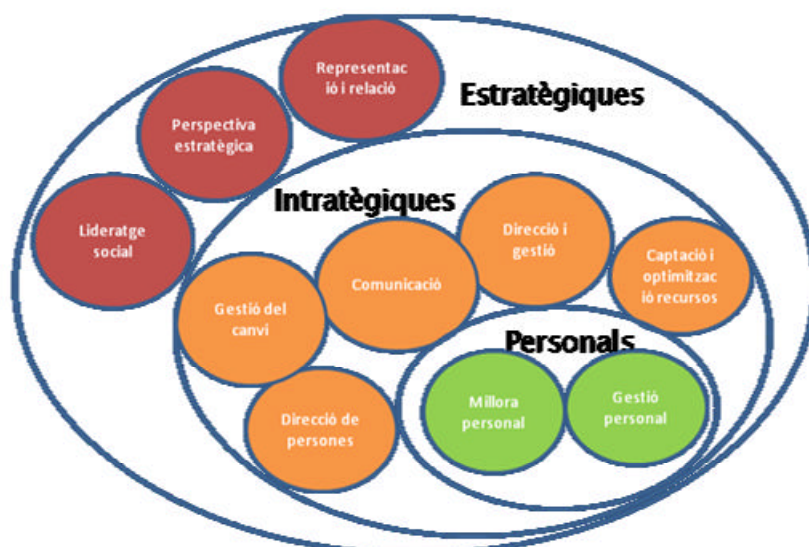
Com és sabut, quan es parla de competències s'ha de tenir molt present que totes elles estan interrelacionades entre si. Així, la seva classificació és un exercici intel·lectual per poder explicar-les que sempre corre el risc de limitar la pròpia realitat.

Assumint aquest risc, el següent esquema mostra, de manera gràfica, les diferents competències directives que es consideren pròpies del sector, i ho fa en base a tres grups:

- les relacionades amb **l'entorn on s'ubica l'entitat o estratègiques**,
- les relacionades amb la gestió de **l'equip intern o intratègiques**, i
- les relacionades amb la pròpia **persona directiva**.

Gràfic 2: Esquema de les competències directives del Tercer Sector Social

### **Proposta de competències del directiu del tercer sector social**



La classificació presentada permet oferir una estructura de competències que cal adaptar a les diferents tipologies d'entitats. Algunes de les variables més rellevants per identificar la tipologia d'entitat són les següents:

- **Tipologia de missió, visió i valors de l'entitat** en funció de la orientació estratègica: hi ha entitats que tenen una clara aposta per la transformació social, mentre que altres ho fan més per la gestió de projectes o per la sensibilització. Per tant, hi haurà competències que tindran més importància que altres segons el plantejament estratègic de l'entitat.
- **Volum de l'entitat** mesurada en nombre de treballadors/es: no és el mateix una entitat petita on el perfil de directiu té una vessant més de gestió, que no pas una entitat gran on hi ha diversitat de perfils, tant de gestió com estratègic i de relació institucional. En funció de la grandària de l'entitat i el perfil del directiu tindran més pes les competències estratègiques o intratègiques.
- **Anys de constitució** i, per tant, de maduresa de l'entitat: els anys de vida de l'entitat poden condicionar el perfil de directiu orientant-lo cap a un rol més emprenedor, de bon gestor o estratègic, per exemple.

Per conèixer el contingut que s'atribueix a cada competència, tot seguit, descrivim cadascuna d'elles i apuntem quins són els aspectes més rellevants a considerar per al desenvolupament de la competència. Cal dir que els aspectes clau identificats responen, no únicament a conductes pròpies de la competència, sinó també a altres elements del *saber*, *saber fer* i *saber estar*.

## A. Competències estratègiques

Les competències estratègiques són les relacionades amb l'entorn. Tenen a veure amb la missió, visió i valors de l'entitat, la relació amb el context i entorn d'aquesta, la capacitat de liderar un projecte d'entitat i el posicionament d'aquesta en el sector.

### 1. Perspectiva amb projecció estratègica

Contingut bàsic	Disposa de la capacitat per analitzar i comprendre el context socioeconòmic, els canvis de l'entorn, les oportunitats, les amenaces del propi tercer sector i també dels altres, les fortaleses i debilitats de l'entitat. Sap prendre decisions i planifica a llarg termini.
Aspectes clau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreta el context socioeconòmic i polític.</li> <li>• Interpreta el Tercer Sector: reptes, necessitats socials emergents,</li> </ul>



competència, etc.

- Interpreta l'impacte social de la tasca de l'entitat.
- Domina eines de diagnòstic extern i intern.
- Analitza i visualitza el pla estratègic a diferents escales.
- Dissenya, promou i implementa el pla estratègic institucional.
- Utilitza eines de gestió direcció i avaluació estratègica: quadre de comandaments i altres.
- Planifica a llarg termini.
- Es distancia de la tasca diària i té una visió estratègica i transversal.
- És intuïtiu/va, proactiu/va i amb visió de futur.



## 2. Representació i relació institucional i política

Contingut bàsic	Estableix i manté relacions internes i externes, a nivell de sector i amb l'administració pública i el sector privat, amb la resta d'agents i amb tota la societat en general. Influència i estableix aliances amb altres agents que són beneficioses per l'entitat. implica rendició de comptes.
-----------------	---

Aspectes clau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa l'entitat interna i externament.</li> <li>• Actua aplicant/d'acord amb el codi ètic, cultura i valors de l'entitat.</li> <li>• Coneix, crea i manté bones relacions amb les administracions públiques i poders polítics municipals, autonòmics, estatals i/o europeus.</li> <li>• Coneix, crea i manté contactes amb sector privat: RSE, mecenatge, etc.</li> <li>• Estableix relacions efectives amb la resta d'agents externs i interns de la institució.</li> <li>• Promou aliances, convenis i relacions amb altres entitats no lucratives.</li> <li>• Es coordina amb la resta d'entitats del sector per potenciar sinèrgies beneficioses.</li> <li>• Comunica/Transmet a la societat el què fa i com ho fa.</li> <li>• S'orienta a la rendició de comptes: màrqueting dels resultats i de l'impacte.</li> <li>• Manté el compromís adoptat i genera confiança i credibilitat.</li> </ul>
---------------	--

## 3. Lideratge social i transformacional

Contingut bàsic	<p>Influeix sobre l'entorn i la pròpia entitat a través de les persones, unint esforços per aconseguir uns objectius determinats. Assumeix el rol de líder d'un grup o equip de treball i treballa per la transformació de la societat.</p> <p>«El liderazgo es un proceso por el cual una persona o un grupo de</p>
-----------------	--

	personas influyen en una serie de individuos para conseguir un objetivo común». <sup>9</sup>
<b>Aspectes clau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exerceix influència i persuasió dins l'entitat.</li> <li>• És una persona emprenedora i proactiva (innovadora, creativa i inspiradora).</li> <li>• Disposa de consciència social i vocació cap als demés.</li> <li>• Analitza les situacions amb pensament crític i analític.</li> <li>• Actua amb visió de futur i cerca oportunitats.</li> <li>• Transmet confiança, credibilitat i motivació.</li> <li>• Fomenta la participació.</li> <li>• Actua de manera consistent amb el seu discurs.</li> <li>• Assumeix riscos.</li> </ul>



## B. Competències intratègiques

Les denominades competències intratègiques són les relacionades amb l'equip i que són necessàries per gestionar internament l'entitat i/o àrea d'actuació.

### 4. Comunicació

<b>Contingut bàsic</b>	Construeix, transmet i comparteix informació, coneixements, opinions, entre d'altres, a partir de la relació bidireccional. Fa servir l'escolta activa, l'empatia i l'assertivitat com a eines per fer partícips als altres. Implica tots els registres de la comunicació (oral i escrita, comunicació formal i informal).
<b>Aspectes clau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coneix eines i fomenta la comunicació interna i externa.</li> <li>• Identifica les necessitats i la posició de l'altre.</li> <li>• Reconeix oportunitats per entrar al mercat i identifica clients potencials.</li> <li>• Es comunica eficaçment amb altri: facilitat de paraula, per parlar en públic, per arribar a l'oient, etc.</li> <li>• Transmet confiança i credibilitat.</li> <li>• És assertiu i sap empatitzar amb les altres persones.</li> <li>• Realitza una escolta activa i és propera.</li> <li>• S'adapta a l'oient i al context.</li> </ul>

<sup>9</sup> Northouse, P. (1997) citado en Carreras, I; Leaverton, A; Sureda, M. (2009). Pàgina 24.

## 5. Direcció i gestió de serveis

Contingut bàsic	Actua amb eficàcia i eficiència, resolució, rigor i orientat cap a la importància en la gestió i coordinació dels serveis i/o departaments. S'implica en els processos de qualitat i acompanya per l'assoliment dels resultats esperats.
Aspectes clau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposa d'una visió global i realitza planificacions operatives.</li> <li>• Domina eines de gestió: TIC, programes informàtics especialitzats, CRM, SAP.</li> <li>• Disposa d'estratègies d'avaluació i s'orienta a resultats, fa servir indicadors.</li> <li>• Delega tasques, funcions i potencia la coordinació entre departaments.</li> <li>• Analitza, valora i reorienta plans econòmics, pressupostos, inversions i informes.</li> <li>• Troba l'equilibri entre el què es vol fer (valors) i el què es pot fer (resultats).</li> <li>• Pren de decisions i és rigorós/osa en el compliment dels compromisos.</li> <li>• Actua mitjançant i negociant, interna i externament, per a la gestió dels conflictes.</li> <li>• Promou la innovació, qualitat i excel·lència.</li> <li>• Coneix els diversos models de direcció: per valors i per confiança, entre d'altres.</li> </ul>



## 6. Gestió del canvi

Contingut bàsic	Lidera i gestiona els canvis, realitzant adaptacions de l'organització i estratègiques a curt, mig i llarg termini. Implica a l'equip revisant i avaluant sistemàticament les diferents etapes de la gestió del canvi. Fomenta l'acceptació del risc i el fracàs com a eina de millora i superació.
Aspectes clau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreta el context i les situacions de canvi.</li> <li>• Comprèn les implicacions i conseqüències dels canvis.</li> <li>• Gestiona la crisi i la incertesa, en general i pròpia del sector.</li> <li>• Gestiona el canvi i en manté informat a l'equip i a l'entitat.</li> <li>• Promou la cultura de la qualitat, la innovació, la professionalitat, el voluntariat i el negoci.</li> <li>• Dóna resposta ràpida a la necessitat de canvi.</li> <li>• Reconeix les oportunitats de créixer i les aprofita .</li> <li>• Crea l'equip per al canvi, el motiva i l' implica en el procés.</li> <li>• Gestiona les resistències.</li> <li>• Assumeix el risc propi i de l'equip.</li> </ul>

## 7. Direcció de persones

Contingut bàsic	<p>Fixa objectius compartits amb els seus col·laboradors i ho lliga a les seves responsabilitats, aprofita la diversitat i en treu valor afegit. Desenvolupa les accions necessàries per millorar el talent i capacitats dels col·laboradors.</p>
Aspectes clau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promou la identificació amb la cultura i els valors de l'entitat.</li> <li>• Identifica i analitza les relacions, els lideratges i les motivacions de les persones.</li> <li>• Fixa objectius clars i inspiradors per les persones.</li> <li>• Promou el desenvolupament de l'equip, l'aprenentatge continu i potencia les seves capacitats – coaching.</li> <li>• Gestiona la diversitat, fa mediació i resol conflictes.</li> <li>• Transmet i manté la motivació, la cohesió d'equip i un bon clima laboral.</li> <li>• Gestiona l'equip i llurs relacions emocionals.</li> <li>• Fomenta la participació activa dels implicats: professionals, voluntariat i persones beneficiàries.</li> <li>• Delega i potencia (empodera) als implicats.</li> <li>• Coneix la gestió del voluntariat.</li> </ul>



## 8. Captació i optimització de recursos

Contingut bàsic	<p>Gestiona i optimitza els recursos materials, funcionals i econòmics de manera eficient, eficaçment i èticament.</p>
Aspectes clau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritza l'obtenció de fons seguint criteris ètics.</li> <li>• Coneix i està al dia de les noves formes de captació de fons: micromecenatge, etc.</li> <li>• Analitza la viabilitat tècnica, social i econòmica dels projectes.</li> <li>• Gestiona des de l'autosuficiència econòmica de l'entitat.</li> <li>• Crea xarxa i contactes amb possibles proveïdors de serveis o recursos.</li> <li>• S'orienta a resultats.</li> <li>• Disposa d'habilitats negociadores.</li> </ul>

## C. Competències personals<sup>10</sup>

Les competències personals tenen un alt component i impacte de/en la vessant individual, i són igualment importants i necessàries per aconseguir portar a terme de forma satisfactòria el conjunt de les funcions directives donat que estan a la base o nucli del *saber ser* de la persona.



### 9. Gestió personal

<b>Contingut bàsic</b>	Actua amb maduresa personal davant de situacions complexes que requereixen certes capacitats i aprenentatges personals.
<b>Aspectes clau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona el seu temps de manera eficaç.</li> <li>• Gestiona l'estrès i distrès propi.</li> <li>• Gestiona les seves emocions: autocontrol, resistència a la frustració, etc.</li> <li>• Actua amb disciplina.</li> <li>• Actua des d'una posició positiva i constructiva.</li> <li>• Actua amb integritat personal i professional (consistència entre el que diu i el que fa).</li> <li>• Mostra criteri propi des del convenciment en el seu propi judici.</li> </ul>

### 10. Millora personal i professional

<b>Contingut bàsic</b>	Persona amb disposició per autosuperar-se constantment, potenciant i traient profit de les seves virtuts i reconduint els seus defectes.
<b>Aspectes clau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analitza les situacions de manera lògica i sistemàtica i pren decisions orientades a resultats.</li> <li>• Actua de manera emprenedora, innovadora i inspiradora.</li> <li>• Actua amb un esperit d'autosuperació i millora, en un procés d'aprenentatge continu.</li> <li>• Coneix el seu patró de personalitat i té una idea realista de les seves capacitats.</li> <li>• S'orienta al seu desenvolupament personal i professional.</li> <li>• Accepta la crítica d'altres persones.</li> </ul>

<sup>10</sup> Adaptació de la proposta basada en les competències de Pablo Cardona y Nuria Chinchilla.

## Necessitats formatives de les competències directives del Tercer Sector Social català

Les necessitats formatives d'aquestes competències identificades com a pròpies de la funció directiva del Tercer Sector Social han estat analitzades en base a un qüestionari *ad hoc*<sup>11</sup> enviat a 154 persones amb càrrec directius del sector català i a una sessió de treball en la qual van participar 14 persones expertes en formació, desenvolupament de competències i/o direcció en entitats no lucratives.

14

### A. Qüestionari i perfil de l'enquestat

D'un total de 154 qüestionaris enviats, n'hem rebut 45 respostes, el què suposa un 29,2% de participació. Aquestes respostes corresponen a 42 entitats, de primer, segon i tercer nivell, que compten amb un total aproximat de 3.793 treballadors/es.

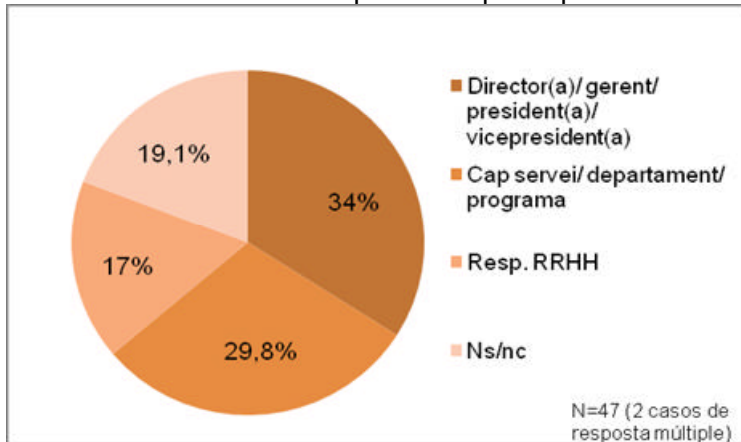
Taula 1: Dades generals de la participació

	N	%
Qüestionaris enviats	154	100
Persones que han participat	45	29,2
Entitats que han participat	42	

En relació al perfil de les persones que han participat, aquest és preferentment de direcció general o similar (34%) seguit de càrrecs intermitjos (29,8%).

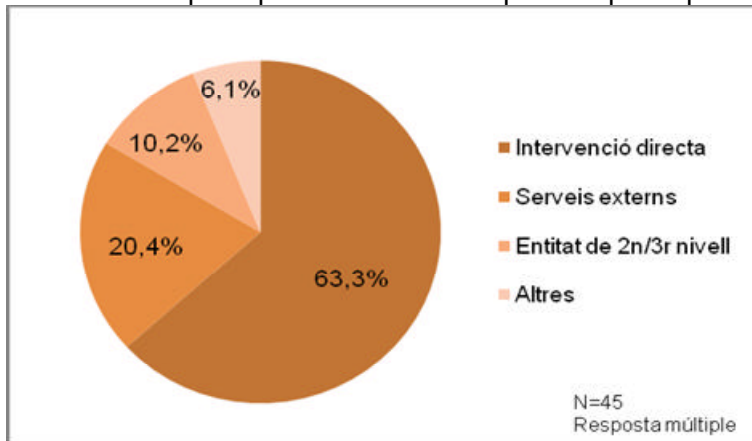
<sup>11</sup> *Qüestionari sobre Necessitats Formatives de les Competències Directives del Tercer Sector Social.* Inclou 10 preguntes classificades en 2 apartats: a) Competències requerides per el lloc de treball directiu i b) Tipologia de formació. També recull informació referida a la persona que respon i la seva entitat.

Gràfic 3: Lloc de treball de les persones participants



Pel que fa al perfil de les entitats que representen les persones enquestades aquestes tenen com a missió preferent la intervenció directa (63,3%), seguit d'entitats que ofereixen serveis externs (20,4%).

Gràfic 4: Activitat principal de les entitats que han participat



## B. Necessitats formatives de les Competències Directives

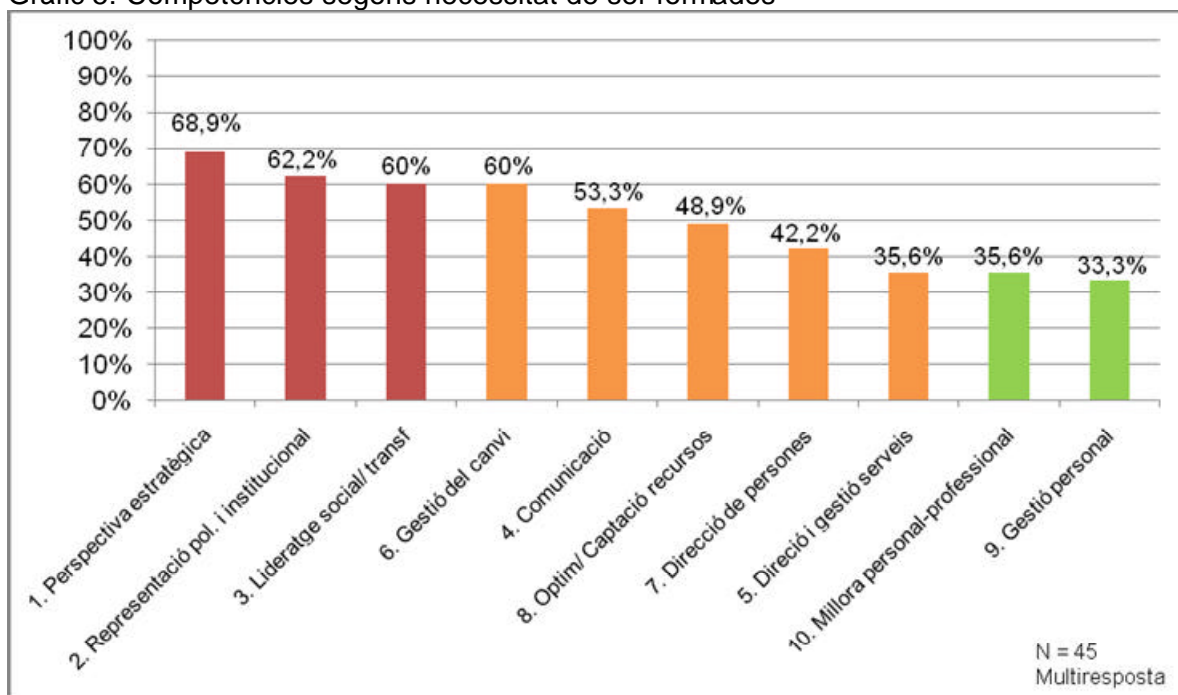
En relació a quines són les competències que major necessitat formativa tenen, els resultats apunten al grup de les competències estratègiques com aquelles que tenen una major necessitat de formar-se, seguides del grup de les competències intratègiques i, per últim, de les competències personals.

Les competències concretes que es considera que requereixen més desenvolupament són:

- la perspectiva estratègica (68,9%),
- la representació política i institucional (62,2%),

- el lideratge social i transformacional (60%),
- la gestió del canvi (60%), i
- la comunicació (53,3%).

Gràfic 5: Competències segons necessitat de ser formades



Entrant al detall dels aspectes clau que conformen les competències, no es troba relació directa amb els resultats anteriors, és a dir, els aspectes clau que es considera que tenen més necessitat formativa no pertanyen a les competències prioritàries. Aquests són:

- Gestiona el seu propi estrès i distrès –competència 9, Gestió personal- (57,8%),
- Coneix i està al dia de les noves formes de captació de fons: micromecenatge, etc. –competència 8, Optimització i captació de recursos- (53,3%),
- Coneix eines i fomenta la comunicació interna i externa –competència 4, Comunicació- (48,9%),
- Gestiona amb intel·ligència les resistències –competència 6, Gestió del canvi- (46,7%).

Taula 2: Aspectes clau amb major necessitat de desenvolupament

Aspecte clau	Nº repeticions	% respecte N (45)
--------------	----------------	-------------------



9.2. Gestiona el seu propi estrès i distrès.	26	57,8%
8.2. Coneix i està al dia de les noves formes de captació de fons (micromecenatge, etc).	24	53,3%
4.1. Coneix eines i fomenta la comunicació interna i externa.	22	48,9%
6.9. Gestiona amb intel·ligència les resistències.	21	46,7%
2.4. Coneix, crea i manté contactes amb el sector privat: RSE, mecenatge, etc.	19	42,2%
5.3. Disposa d'estratègies d'avaluació i s'orienta a resultats.	19	42,2%
6.3. Gestiona les crisis i les incerteses, en general i pròpies del sector.	19	42,2%
2.3. Coneix, crea i manté bones relacions amb les administracions públiques i poders polítics.	18	40%
5.2. Domina eines de gestió.	18	40%

### C. Tipologia de Formació

El desenvolupament de competències requereix unes metodologies específiques, que el diferenciïn clarament d'altres tipus de formació i activitats de millora professional. Per aquest motiu, aquest estudi, a més d'indagar quins continguts requereixen més desenvolupament, es marca l'objectiu d'analitzar de quines maneres és millor treballar per millorar de forma efectiva i duradora les competències.

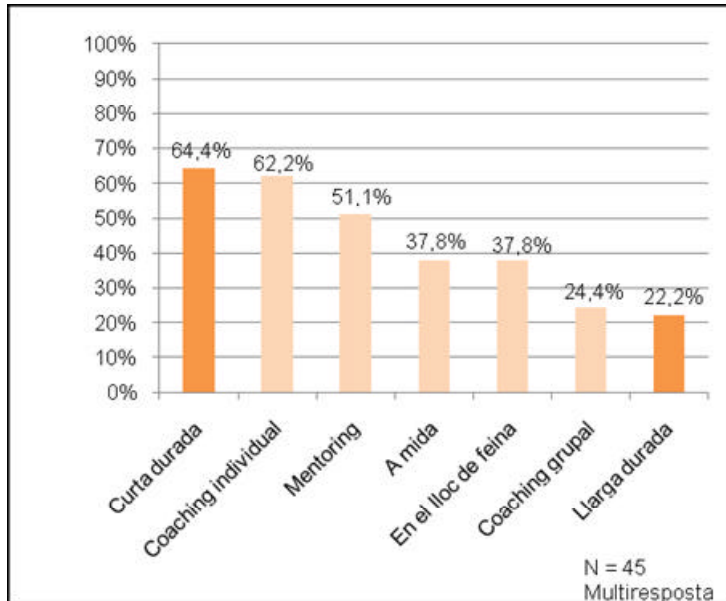
En aquest sentit, el qüestionari indagava en aspectes com ara la modalitat formativa preferida, els obstacles, punts febles i punts forts de les formacions rebudes en el darrer any, així com, recomanacions i formes de superar els obstacles/ punts febles.

Quan a la modalitat formativa preferent alhora de rebre una formació sobre competències directives, l'opció clarament triada és la modalitat presencial, seguida a distància per la modalitat mixta i l'e-learning.

Pel que fa a la durada de la formació a rebre, les opcions que es consideren més adients són:

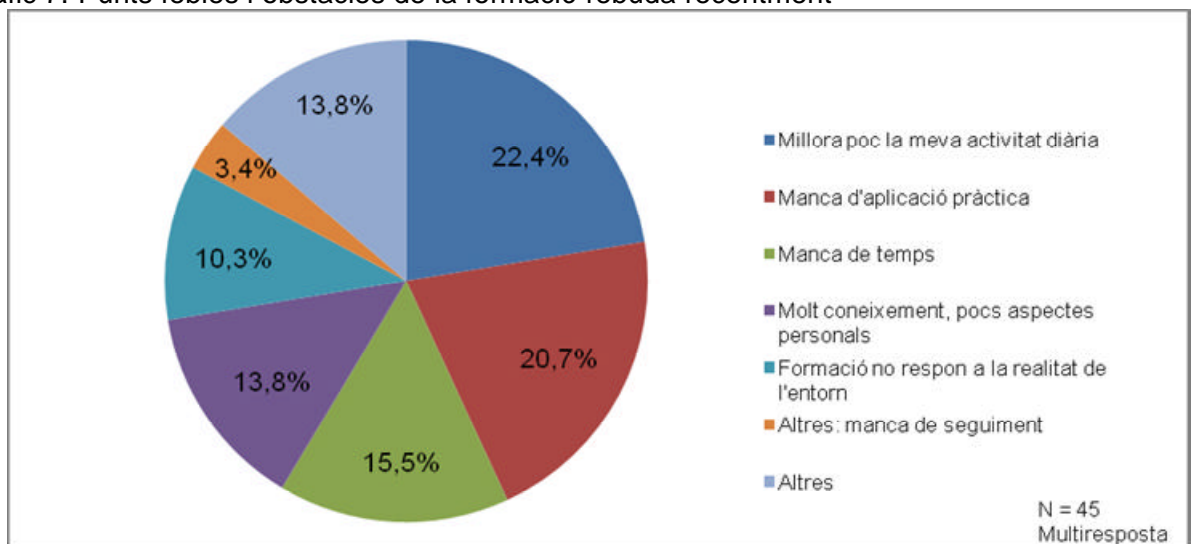
- formació externa de curta durada com ara cursos especialitzats (64,4%),
- el coaching individual (62,2%), i
- el mentoring (51,1%).

Gràfic 6: Preferències sobre la modalitat de formació de competències



Aquestes preferències venen condicionades per l'anàlisi de la pròpia experiència formativa prèvia de les persones participants en l'estudi. Així, aquestes identifiquen la poca millora de l'activitat diària (22,4%), la manca d'aplicació pràctica dels coneixements (20,7%) i la manca de temps per dedicar-s'hi (15,5%) com els principals obstacles o aspectes febles de la formació rebuda recentment.

Gràfic 7: Punts febles i obstacles de la formació rebuda recentment



Pel que fa a les recomanacions i mesures que es consideren oportunes per millorar l'oferta formativa i el desenvolupament de les competències directives, les propostes són:

- Crear un espai d'intercanvi d'experiències, mitjançant grups de discussió.
- Centrar la formació en la seva aplicabilitat posterior:
  - Entrevistes personals amb mentor o coacher per consultar aspectes quotidians.
  - Projectes d'aplicació directa a l'entitat.
  - Aplicabilitat i estudi de casos pràctics reals.
  - Donar resposta a necessitats concretes i específiques.
  - Formació a mida.
  - Transformació de coneixements en hàbits.



### **Proposta formativa**

Des de la perspectiva del desenvolupament competencial, metodològicament es parteix de l'alumne/a com a protagonista del propi aprenentatge, a través de la incorporació d'una participació activa. Les diferents metodologies pedagògiques reforcen la participació individual i grupal, generant una corresponsabilitat del grup com a impulsor del creixement competencial. Per això, s'afavoreix el treball en grups reduïts.

D'altra banda, el programa de desenvolupament competencial comporta un treball integral que permet que el participant no aprengui únicament en l'espai de l'aula, sinó també en el propi lloc de treball, afavorint la transferència dels aprenentatges al seu dia a dia.

Les diferents activitats que es portaran a terme són, entre d'altres:

- Estudi de casos.
- Acompanyament per part d'experts docents, que aportaran els seus coneixements i conducció del grup.
- Generació de xarxa de professionals.

L'avaluació del programa forma part de tot el procés formatiu, es planteja continua i integral, orientada a la millora. Una avaluació pràctica i participativa inclosa en les diferents fases diagnòstica, processual, final i diferida.

Pel que fa als continguts i la seva organització, es proposen de 12 mòduls formatius. Aquests aborden diferents competències i, segons com es combinin, podrien conformar fins a 4 itineraris:

1. El lideratge social i transformacional al Tercer Sector Social.
2. Eines i estratègies de la funció directiva al Tercer Sector Social.
3. La direcció de persones al Tercer Sector Social.
4. Caminant cap a la innovació i excel·lència al Tercer Sector Social.



Els 12 mòduls són:

1. Funció directiva i Tercer Sector Social.
2. Perspectiva estratègica.
3. Representació i relació. Lideratge social.
4. Desenvolupament i millora personal aplicada a la funció directiva.
5. Comunicació per a la direcció i gestió de serveis.
6. Optimització de recursos.
7. Gestió del canvi.
8. Gestió de les persones.
9. Desenvolupament i gestió del talent de l'equip.
10. Qualitat i excel·lència.
11. Sostenibilitat.
12. Projecte final.

## **Conclusions**

El desenvolupament de la funció directiva és una qüestió estratègica dins del Tercer Sector Social. Així ho entenen la Taula del Tercer Sector Social, Fundació Pere Tarrés, ECAS, Suport Associatiu i Espiral Entitat de Serveis, associats per portar a terme el projecte 3creix.cat de millora del Tercer Sector Social.

Aquesta millora en la funció directiva ha de revertir en la capacitat estratègica i executiva de les entitats socials, que treballen en el dia a dia per assolir les seves missions i transferir els seus valors a la societat, de manera afegida als resultats tangibles dels serveis i/o activitats que desenvolupen.

Els directius i directives del TSS, siguin professionals o voluntaris, per assolir amb èxit la tasca encomanada, han de desenvolupar un conjunt de 10 competències que s'expliquen classificades en tres blocs:

- Competències estratègiques:
  - Perspectiva amb projecció estratègica.
  - Representació i relació institucional i política.
  - Lideratge social i transformacional.
- Competències executives o intratègiques:
  - Comunicació.
  - Direcció i gestió de serveis.
  - Gestió del canvi.
  - Direcció de persones.
  - Captació i optimització de recursos.
- Competències personals:
  - Gestió personal.
  - Millora personal i professional.



De totes aquestes competències les que més necessitat formativa presenten són les tres de tipus estratègic –Perspectiva amb projecció estratègica, Representació i relació institucional i política i Lideratge social i transformacional-, seguides de Gestió del canvi i Comunicació.

En relació a la metodologia formativa més adient per aconseguir desenvolupar de manera eficaç i duradora aquestes competències, es proposen activitats formatives amb les següent característiques més destacades:

- de curta durada,
- molt especialitzades,
- properes al coaching o mentoring,
- que impliquin el protagonisme de l'alumne/a en el procés de canvi,
- que donin resposta molt aplicada a necessitats concretes, i
- que busquin la transformació dels coneixements en hàbits.

Amb aquest objectiu, s'han dissenyat 12 mòduls independents alhora que interconnectables entre si mitjançant la fórmula d'itineraris formatius.

## **Bibliografia**

Abadia, V. (2003): “Dimensiones de la función directiva”. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

Alles, M. (2005): “Diccionario de competencias. Gestión por competencias”. Madrid: Ed. Granica.

Alles, M. (2008): “Desarrollo del talento: basado en competencias”. Madrid: Ed. Granica.

Cardona, P; Chinchilla, N. (2000): “Desarrollo y Evaluación de las Competencias Directivas”. Harvard Deusto Business Review.

Carreras, I; Leaverton, A; Sureda, M. (2009): “Líderes para el cambio Social. Características y competencias del liderazgo en las ONG”. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE. Programa ESADE–PwC de Liderazgo Social 2008-09.

Carreras, I; Iglesias, M; Sureda, M. (2010): “Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio”. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE. Programa ESADE–PwC de Liderazgo Social 2009-10

Costa Cabanillas, Miguel y López Méndez, Ernesto (2009). Los secretos de la dirección. Liderar y fortalecer personas y equipos. Madrid: Pirámide.

Cris Bolívar Consulting. (2004). Diccionari de competències clau professionalitzadores. Barcelona: Institut Català de les Qualificacions Professionals.

European Anti Poverty Network Spain (2010): “Propuestas del Tercer Sector de Acción Social para una Estrategia de Inclusión Social 2020 en España”. Madrid: European Anti Poverty Network.

Fundación Luis Vives (2010): “Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España”. Madrid: Fundación Luis Vives.

Departament d'Acció Social i Ciutadania (2010): “Entrevistes a directius i directives de serveis socials”. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Harvard Business Essentials (2005): “Las herramientas del directivo: las trece destrezas que necesita un directivo para tener éxito”. Barcelona: Ediciones Deusto.

Ruiz de Gauna, R; Vidal, P; Solé, A; Villa, A: *La formación en el Tercer Sector: un elemento clave para el desarrollo de sus equipos*. Madrid: Fundación Luis Vives. Revista Española del Tercer Sector, n. 7. Septiembre-Diciembre 2007.

Valls, A. (2006): “Las 12 habilidades directivas clave”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Valls, N; Vidal, P. (2009): “L’ocupació al tercer sector social a Catalunya”. Barcelona: Fundació Caixa de Catalunya.

Vidal, P; Villa, A. (2010): “Anuari 2009 del Tercer Sector Social a la Ciutat de Barcelona”. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.