

El factor humà en la gestió de les organitzacions no lucratives: les noves demandes formatives davant els reptes del tercer sector

Síntesi

Informe elaborat per:

Fundació Pere Tarrés

Observatori del Tercer Sector

Juny 2007

Continguts

1. La realització de la recerca.....	3
1.1. Justificació	3
1.2. Objectius	3
1.3. Enfocament metodològic	4
1.4. L'equip participant.....	4
2. El Tercer Sector a Catalunya: aproximació als seus canvis d'entorn..	5
2.1. Factors econòmics i de mercat	5
2.2. Factors sociodemogràfics	5
2.3. Factors tecnològics	5
2.4. Factors polítics i legals.....	6
3. Aproximació als reptes en la gestió i canvis culturals	6
3.1. Els principals reptes al Tercer Sector	6
3.2. Conclusions	8
4. La gestió de les persones a les organitzacions catalanes	10
4.1. El model de gestió de les persones	10
4.2. Conclusions	13
5. La formació contínua com element clau per a les organitzacions	15
5.1. Els nous perfils a les organitzacions no lucratives.....	15
5.2. La importància de la formació	19
5.3. Conclusions	20
6. Recomanacions i propostes d'acció en l'àmbit formatiu	24

1. La realització de la recerca

1.1. Justificació

Les entitats necessiten eines per afrontar els reptes que se'ls presenten, en el context del canvis socials i polítics actuals. Aquestes eines incidiran principalment en les àrees de gestió, d'on sorgiran els canvis a implantar en les organitzacions per adaptar-se a la realitat canviant. Els canvis introduïts tindran efectes sobre tota l'organització, a nivell transversal, de manera que implicaran a diferents nivells professionals de les ONL, tant directius, com a tècnics i administratius.

En aquest estudi s'ha volgut validar la hipòtesi, segons la qual, les organitzacions no lucratives tenen la percepció de poder afrontar aquests reptes mitjançant la formació contínua dels seus treballadors. Un programa de formació contínua adequat a les necessitats i perfils dels treballadors potenciaria les capacitats de les persones per fer les tasques que fan. De la mateixa manera, un bon programa de formació contínua aportaria nous coneixements a les persones. Aquest punt és molt important donat el caràcter de multidisciplinarietat de molts llocs de treball del tercer sector. D'altra banda, el nivell de preparació i compromís dels treballadors constitueix un aspecte determinant per aconseguir organitzacions preparades i un sector consolidat i viceversa.

La proposta que es presenta a continuació s'ha construït tenint en compte que l'estratègia de cada entitat s'elabora segons la seva missió i el seu projecte, que hauran estat dissenyats tenint en compte el seu entorn i els valors en que creu. L'estratègia pressuposa tenir una visió d'un possible futur. Aquesta estratègia afecta a les persones i la seva formació, sobretot en les ONL on en són el valor crític.

1.2. Objectius

1.2.1. Objectiu general

Analitzar les necessitats de formació contínua davant els canvis organitzatius i de gestió que han d'assolir les organitzacions no lucratives per afrontar les actuals reptes socials i polítics.

1.2.2. Objectius específics

- 1.- Aprofundir en l'anàlisi dels reptes que actualment tenen les ONL i com es concreten en canvis organitzatius i de gestió.
- 2.- Identificar les competències professionals que han de permetre l'adaptació de les persones treballadores als nous requeriments organitzatius i de gestió.
- 3.- Definir les necessitats formatives que han de cobrir les mancances competencials en els seus diferents nivells de responsabilitat
- 4.- Oferir propostes concretes i útils que ajudin a les ONL a desenvolupar una política de formació contínua orientada a l'assoliment de les competències detectades en l'estudi.

1.3. Enfocament metodològic

El plantejament metodològic d'aquest estudi ha estat qualitatiu. D'aquesta manera, les informacions obtingudes han permès establir una presència de les diferents fonts de dades sense que es donés una representativitat rigorosament estadística, que seria més pròpia d'un treball de caràcter quantitatiu.

La mostra seleccionada doncs, no és representativa de la realitat del teixit associatiu català. Sí que s'ha garantit però, que hi hagués una presència heterogènia d'entitats en funció de tres criteris: el territori d'actuació, l'àmbit d'actuació i la dimensió.

Les tècniques qualitatives utilitzades per a la recollida d'informació han estat les següents:

- **Revisió bibliogràfica i documental:** la cerca de fonts s'ha centrat en publicacions que incloguessin informació específica sobre els reptes actuals de les entitats no lucratives. També s'ha treballat a partir de fonts específiques sobre la gestió de les persones a les organitzacions perquè proporcionen una perspectiva àmplia sobre com s'emmarca la formació en el desenvolupament de les persones a les entitats.
- **Entrevistes amb directius i/o responsables de la gestió i el desenvolupament de persones de les entitats:** s'han realitzat un total de 40 entrevistes a directius i responsables de la gestió i el desenvolupament de les persones.
- **Grups de discussió amb persones remunerades:** les persones que han participat en aquests grups, seleccionades a partir dels contactes obtinguts a través de les entrevistes del treball de camp, han rebut alguna acció formativa organitzada o facilitada per les seves entitats durant el darrer any.
- **Grup d'experts:** el grup d'experts prové de l'equip tècnic del projecte, del món acadèmic, de Departaments de Recursos Humans o de Consultories de Recursos Humans i associacions de professionals.

1.4. L'equip participant

L'equip humà del projecte, així com les principals tasques desenvolupades, es detallen a continuació:

Anna Solé i Serra - Directora del projecte
Rosa Coscolla i Ainsa - Responsable qualitat
Ana Villa i Uriol - Responsable metodologia
Àngels Piédrola i Gómez - Tècnica Sènior
Andrea Borison i Rancaño - Tècnica Sènior
Loli Palma i Zamora - Tècnica Junior

Ester Zamora Caparrós - Tècnica Junior
Mireia Juan i Badia - Tècnica Junior
Elisabet Sánchez i Prat - Tècnica Junior
Mar González i Sanz - Tècnica Junior
Montse Valero i Jiménez - Suport administratiu

2. El Tercer Sector a Catalunya: aproximació als seus canvis d'entorn

S'analitza en aquest punt els canvis que s'estan produint en l'entorn del tercer sector i com aquests canvis provoquen l'emergència d'una sèrie de reptes als que les organitzacions han de donar resposta.

Així, el sector i les organitzacions han d'evolucionar les seves estratègies tenint en compte aquests canvis i les especificitats que li són pròpies. De la mateixa forma els processos, la cultura i les persones de l'organització han d'adequar-se i anticipar-se a aquests canvis. Tot això tenint en compte que l'aspecte humà té un paper central en tant que la persona (individual o com a part de l'equip) és el factor diferencial de l'organització

Els factors de canvi en l'entorn es poden classificar en: factors econòmics i de mercat, factors sociodemogràfics, factors tecnològics i factors polítics i legals.

2.1. Factors econòmics i de mercat

Cada vegada més, les fronteres entre els diferents sectors es fan més difuses i els seus rols i les seves responsabilitats són cada vegada més compartides. En aquest context, i davant les noves demandes, el tercer sector està adoptant un paper cada vegada més rellevant en la prestació de serveis a les persones. Això ha provocat per una banda un augment en les dimensions del sector alhora que en una necessitat creixent d'estructuració interna.

2.2. Factors sociodemogràfics

L'envelliment de la població, l'augment de la immigració i de la diversitat cultural o l'emergència de noves formes de família i altres canvis sociodemogràfics estan generant una nova demanda de serveis i recursos. Alhora que aporten una nova riquesa material, cultural i humana, aquests canvis tenen repercussions en l'àmbit social. Davant aquestes noves demandes, el tercer sector està adoptant un rol cada vegada més rellevant.

2.3. Factors tecnològics

Els canvis tecnològics ofereixen noves oportunitats a les organitzacions, per exemple, en la millora del treball en xarxa. Quan s'aplica als processos de l'organització, la tecnologia es pot utilitzar de cara a millorar l'eficàcia, l'eficiència i l'obtenció de resultats, o per dissenyar nous serveis en resposta a noves demandes. Per això, és important que les organitzacions no quedin al marge d'aquests canvis ja que corren el perill de perdre les oportunitats associades.

2.4. Factors polítics i legals

Actualment s'estan elaborant o reformulant mesures legislatives transcendentals que suposen un reconeixement de les necessitats socials com a drets fonamentals i un progressiu reconeixement del tercer sector com a actor social de primer ordre. Aquestes mesures -com la reforma de l'Estatut, la Llei dels Serveis Socials, la Llei de dependència o la revisió de l'acompliment de la LISMI- estan oferint noves oportunitats i impulsant per tant l'evolució del sector.

3. Aproximació als reptes en la gestió i canvis culturals

3.1. Els principals reptes al Tercer Sector

Les ONL han de fer front als reptes que se'ls plantegen tenint en compte les característiques i especificitats organitzatives i el conjunt de canvis interns que el sector està vivint.

A continuació es detalla la recopilació dels reptes que s'ha realitzat tant a partir de diferents fonts bibliogràfiques com mitjançant les entrevistes a diferents organitzacions.

Quadre 1. Els principals reptes al Tercer

- L'estructuració del tercer sector
- El treball en xarxa i les aliances amb altres agents socials
- La coherència entre la missió organitzativa i les activitats. La prestació de serveis
- La responsabilitat social
- El reconeixement del valor i del rol del tercer sector a la societat.
- La rendició de comptes
- La incidència política
- La gestió i el desenvolupament de les persones (*)
- La planificació estratègica i la gestió organitzativa. La qualitat
- Els recursos econòmics
- La tangibilització dels valors aportats i l'orientació als resultats
- La comunicació
- La innovació

(*) Repte al que s'ha dedicat un apartat específic

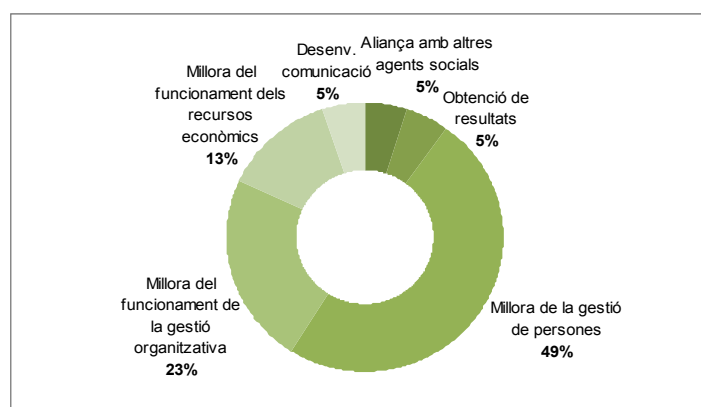
Font: Elaboració pròpia

Les entitats que han participat en l'estudi van identificar un conjunt de reptes que consideren que influeixen en la gestió de l'entitat. En total s'ha comptabilitzat una llista de 260 ítems. Aquests ítems han sigut classificats en les diferents categories de reptes. Per ordre d'importància els reptes més presents han estat els següents:

1. La gestió i desenvolupament de les persones
2. La planificació estratègica i la gestió organitzativa. La qualitat
3. Els recursos econòmics
4. Els valors aportats i l'orientació a resultats
5. La comunicació
6. Els treball en xarxa i les aliances amb els altres agents socials

Tal i com es pot observar en el següent gràfic, els reptes relacionats amb la gestió de les persones són els més freqüents representant un 49% del total. El segon conjunt de reptes que les organitzacions identifiquen és el grup de millora de la gestió organitzativa (23%). En tercer lloc, es troben els reptes que fan referència a la millora del funcionament dels recursos econòmics, que representen un 13% del total de reptes. Els reptes encaminats a l'obtenció de resultats (5%), al desenvolupament de la comunicació (5%) i l'aliança amb diferents agents socials (5%) són els que menys pes han tingut.

Gràfic 1. Distribució dels reptes



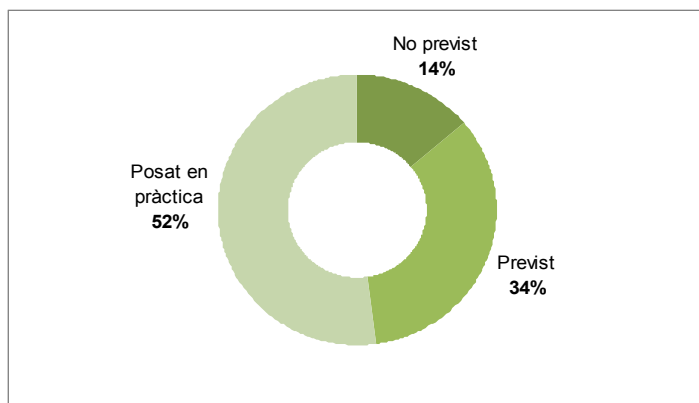
Font: Elaboració pròpia

Tal i com s'ha assenyalat, les organitzacions van prioritzar els diferents reptes que havien identificat i en alguns casos van plantejar possibles plans d'acció per afrontar-los.

En aquest sentit, és important considerar que els reptes que les entitats van identificar es troben en diferents situacions d'implementació. Alguns dels reptes descrits mancaven de plans d'acció concrets. D'altres, s'estan posant en pràctica, o bé es preveu un pla d'acció per afrontar-los. Les persones entrevistades han explicat en quina d'aquestes tres etapes es troben els reptes que han destacat i han concretat quines són les accions que tenen previstes desenvolupar, o quines ja realitzen actualment, per tal que el repte passi a ser una realitat.

Tal i com es mostra a continuació, la majoria d'entitats (86%) tenen definits o estan posant en pràctica els plans d'acció per fer front als diferents reptes identificats, no inclosos els referents a la millora de la gestió de les persones.

Gràfic 2. Situació pla d'acció

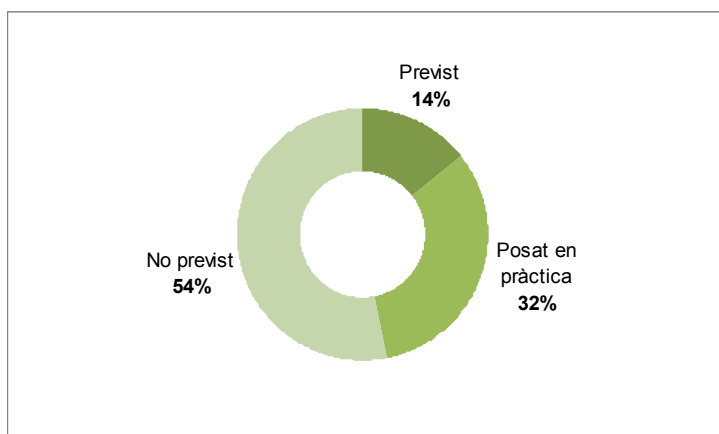


Font:
Elaboració

pròpia

Quan es parla de la gestió de les persones, aquest percentatge baixa a menys d'un 50%.

Gràfic 3. Situació del pla d'acció



Font: Elaboració pròpia

3.2. Conclusions

El tercer sector es troba immers en un procés de creixement tant en els àmbits d'activitat en què treballa com en el nombre d'entitats que el conformen. Aquest creixement va acompanyat d'un increment en l'heterogeneïtat organitzativa. El sector està immers en un procés d'estructuració interna en el que cada cop tenen un paper més important les entitats de segon i tercer nivell.

En aquest context, i davant el creixent procés de professionalització, la millora en la gestió organitzativa resulta fonamental. Les entitats vinculen aquest tipus de repte als processos d'estructuració interna, l'establiment de criteris únics, la sistematització de processos i la implantació de sistemes de qualitat.

La precarietat econòmica continua repercutint en la gestió de les entitats. Tot i l'increment del pes econòmic global del sector, les tensions financeres són una de les principals dificultats a la que han de fer front les entitats. Les entitats cerquen l'ampliació i la diversificació de les fonts de finançament mitjançant la professionalització i especialització en el procés de captació de recursos.

D'altra banda, la col·laboració entre les organitzacions del sector es fa cada vegada més necessària. Tot i que en els darrers anys s'ha incrementat, encara cal millorar el treball en xarxa. La pressió del dia a dia, la competència pels recursos i alguns personalismes són factors que dificulten la coordinació entre les entitats del sector. L'enfortiment de les entitats de segon i tercer nivell és important en aquest sentit.

Els canvis socials i la redefinició dels rols dels diferents agents socials fan necessari que les entitats no lucratives desenvolupin nous paradigmes de relació amb l'administració pública i amb les empreses.

Aquesta situació fa que les entitats hagin de cercar un espai social propi a través dels seus valors, la coherència, la transparència i el reconeixement i la legitimitat social. L'establiment d'indicadors, de sistemàtiques d'avaluació i de millores en la comunicació són alguns dels reptes relacionats amb la creació d'aquest espai propi.

El tercer sector es troba immers en un procés de creixement acompanyat d'un d'estructuració interna. De totes formes les tensions financeres continuen presents. La millora de la gestió organitzativa en resulta un element clau.

Les aliances entre agents socials i la col·laboració entre entitats s'erigeixen com fonamentals per a fer fronts als reptes que el sector té plantejats. Tot això cercant i creant un espai social propi amb la presència i tangibilització dels valors propis del sector.

La incidència política s'ha convertit en una estratègia central per a la majoria de les ONL. Aquest rol més polític i transformador de les ONL ha de venir complementat i acompanyat de la legitimitat necessària per dur a terme les seves actuacions.

Finalment, la capacitat d'innovació per a dissenyar i descobrir noves formes de treball en xarxa, per a crear noves aliances i noves i diferents formes de finançament, l'aprenentatge organitzatiu per adaptar-se a l'entorn canviant, a les necessitats dels usuaris i dels col·laboradors i l'orientació a resultats per a focalitzar-se en allò important i optimitzar els recursos disponibles també se'n desprenen com a factors claus d'èxit.

4. La gestió de les persones a les organitzacions catalanes

Les persones participen a les organitzacions des del voluntariat, o bé, des de l'equip remunerat. Tal i com ja s'ha comentat, les persones són per a les organitzacions no lucratives el principal valor. Per aquesta raó és important implementar una política integral de direcció i desenvolupament de persones.

Tot i que hi ha diferències entre organitzacions, àmbit d'actuació, dimensió, tipus d'activitats realitzades,... existeixen paràmetres aplicables globalment. Aquests són els que s'hauran d'implantar a través d'una política coherent de gestió i desenvolupament de persones.

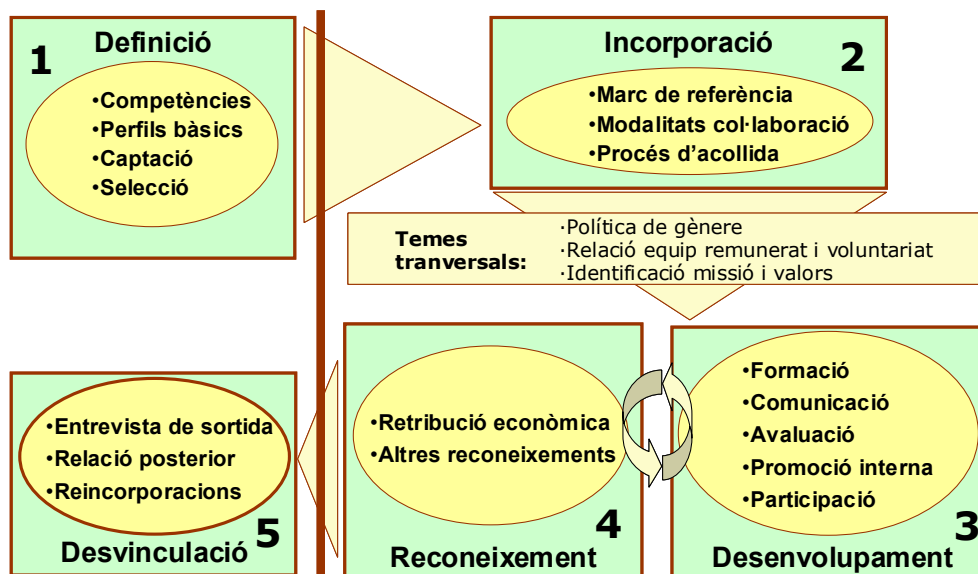
4.1. El model de gestió de les persones

4.1.1. El model

L'existència d'una política de gestió i desenvolupament de persones contribueix a què la gestió de les persones es faci de manera coherent des del procés de selecció a la desvinculació de les persones a l'entitat.

A continuació es presenta un possible model que contempla els elements que s'haurien de tenir en compte per desenvolupar una política de gestió i desenvolupament de persones a les organitzacions. Cada entitat pot adaptar aquest model i incorporar altres temes que poden ser rellevants per la seva especificitat organitzativa. L'esforç que es vol dedicar a cadascuna de les fases ha de ser fruit d'una reflexió estratègica des de l'organització.

Quadre 2. El cicle de persones a les organitzacions



Font: Elaboració pròpia

DEFINICIÓ: Abans de què la persona s'incorpori a l'equip remunerat és important tenir definit el rol de cada persona a l'organització. És rellevant, per tant, determinar quines són les competències necessàries en el lloc que ocuparà la persona, definir quins canals es faran servir per a la captació, si s'utilitzaran canals diferents en funció del perfil que es vulgui seleccionar,

clarificar de quina forma es durà a terme el procés de selecció i qui en serà la persona responsable, etc.

INCORPORACIÓ: Aquest és el moment en què la persona entra a formar part de l'organització. A l'entitat ha d'estar definit quin és el marc de referència laboral pel qual es regeix, quin tipus de col·laboració és la més adient en cada cas i quins poden haver-hi, quins són els passos a seguir en el procés d'acollida a l'entitat, etc.

DESENVOLUPAMENT: Es tracta d'aclarir quines són les accions a realitzar durant el desenvolupament de la col·laboració. Hi ha múltiples elements que s'han de considerar: quina política de formació hi ha a l'entitat i si es donen plans personalitzats de formació, quins són els mecanismes de comunicació interna amb la resta de l'equip remunerat o voluntari, com s'ha de realitzar el procés d'avaluació de l'equip, quins canals de participació existeixen i què s'entén per participació de les persones de l'organització a l'entitat, o bé, si existeixen o no fórmules per a la promoció interna.

RECONeixEMENT: Recull aquelles accions que estan destinades a valorar quina és l'aportació de l'equip remunerat a l'entitat i a reconèixer el seu valor per a l'organització. Hi ha diferents tipus de reconeixements, formals com la retribució o bé, altres tipus de reconeixements més informals.

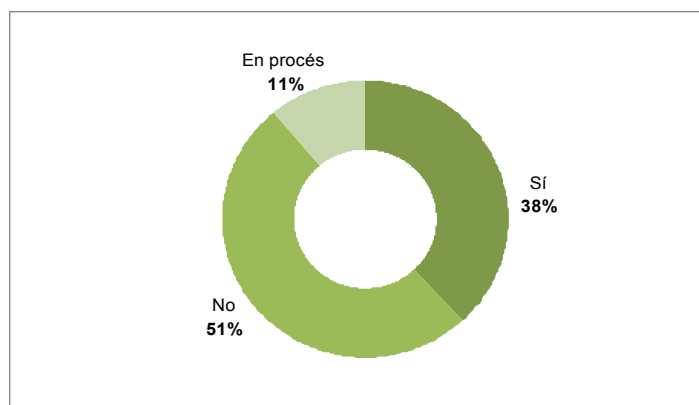
DESVINCULACIÓ: Fa referència al moment en què la persona deixarà de tenir relació laboral amb l'entitat. Aquesta etapa s'ha d'aprofitar per conèixer com s'han desenvolupat les etapes anteriors i per garantir que la persona se sent satisfeta del procés experimentat. És important tenir sistematitzada una entrevista de sortida de l'organització, preveure les possibles reincorporacions a l'entitat i determinar quina serà la relació posterior de la persona amb l'organització.

TEMES TRANSVERSALS: S'inclouen en aquest apartat temes que tenen impacte en la gestió de les persones en el seu conjunt i no només en una de les etapes. Es tracta de considerar la política de gènere, quina és la relació que s'estableix entre el personal remunerat i el voluntariat, o bé, quines accions es preveuen per tal que es doni una identificació de les persones amb la missió i valors de l'entitat. A aquests temes transversals poden afegir-se d'altres que puguin tenir impacte a l'organització.

4.1.2. El model en les entitats

Com es pot veure en el següent gràfic, el 51% de les entitats entrevistades no disposen d'un model de gestió de les persones a l'entitat, un 38% sí que en disposa i l'11% restant es troba en procés de dissenyar-lo o d'implementar-lo.

Gràfic 4. Percentatge d'entitats amb un model de gestió i desenvolupament de persones



Font: Elaboració pròpia

El fet que hi hagi un responsable de la gestió de les persones, no és un factor determinant de l'existència o no d'un model de gestió, coincidint únicament quan es tracta d'entitats de més de 100 col·laboradors. Aquest fet vindria donat sobretot pel tipus de responsable: responsable que comparteix les funcions de l'àmbit de les persones amb altres no directament relacionades -i que possiblement en el dia a dia acaben tenint més pes- sense deixar-li temps per a la reflexió i elaboració d'un model.

L'existència o no d'aquest model sembla, en les entitats de menys de 100 persones, més una opció de l'entitat i dels seus directius i no tant una tendència lligada a la estructuració clara d'un departament, responsables i funcions en l'àmbit de les persones. En tot cas, aquesta realitat podria explicar el que s'ha constatat en l'estudi i que en el següent apartat s'especifica: la baixa implementació d'una política de gestió i desenvolupament de persones i, referent als models que hi ha en l'actualitat, la necessitat de millora i adequació.

A partir del treball de camp queda palès que la manca de recursos i el dia a dia va en detriment de les funcions i tasques relacionades amb la gestió de les persones, reduint-se aquestes a les de caire més administratiu o a la selecció de personal. Manca més reflexió sobre el model de gestió de les persones o al voltant dels procediments i processos necessaris en l'entitat. En el següent punt, es veurà com alguns dels reptes que es plantegen es deriven d'aquest fet.

Les organitzacions es poden classificar en tres categories diferents segons el grau d'implantació de la política de gestió de persones de l'entitat:

Les entitats que tenen model

Es important destacar que algunes d'aquestes organitzacions consideren que part del seu model ha de ser reformulat per presentar deficiències en alguns dels seus components.

Altres entitats, si bé no parlen de deficiències, sí que admeten que la política ha de seguir-se treballant per obtenir millors nivells d'eficiència i eficàcia en els processos relacionats amb aquesta àrea. En alguns casos no se segueix el model en part o en la seva totalitat per considerar-se inadequat. Cal destacar

que en les entitats en què existeix una política de gestió de les persones, és bastant comú la referència a la certificació ISO.

Les entitats que no tenen model

La majoria de les organitzacions afirmen que no tenen un model i que per tant els processos que segueixen són informals amb criteris que poden determinar-se o decidir-se en cada moment.

Algunes d'aquestes entitats ara per ara consideren que no és possible la seva implementació. D'altres han manifestat la manca de necessitat de comptar amb un model concret. Els arguments donats, en l'últim cas tenen a veure amb estructures canviantes que no permeten disposar d'aquest model, consideren que el model ha de ser centrat en projectes i no en persones.

Les entitats que estan començant a desenvolupar un model

En alguns casos s'està tot just començant a definir un model concret de gestió de persones. En d'altres casos, s'està començant a desenvolupar però no es pot implementar de forma satisfactòria per manca de persones adequades, o per manca de recursos concrets.

4.2. Conclusions

Generalment, les entitats de grans dimensions disposen d'una persona responsable de la gestió i desenvolupament de persones així com d'un model de gestió. Tot i així, aquesta persona no sempre pertany a un departament específic de gestió de persones. D'altra banda, el model de gestió utilitzat no es considera necessàriament com un model adequat a les especificitats de l'organització.

Els reptes relacionats amb la gestió i el desenvolupament de persones representen quasi els 50% dels reptes identificats. Tot i així, en la meitat dels casos, les accions vinculades a aquests reptes no estan encara previstes. Es tracta, doncs, de reptes que la majoria d'entitats es comencen tot just a plantejar.

És destacable que tot i la importància que les entitats donen a aquests reptes, en general no es planteja estructurar un departament de gestió de persones, la creació del lloc de treball de responsabilitat única sobre la gestió de les persones, o bé, la definició de quines haurien de ser les seves funcions i les seves responsabilitats en el marc de la gestió i desenvolupament de les persones.

En general, la formació s'erigeix com element clau entre els reptes assenyalats per les entitats. Es postula com una de les principals eines per fer front a la resta de reptes plantejats.

De forma específica, mitjançant la formació es cerca l'adequació dels perfils a les necessitats de l'entitat, la millora de la qualitat del servei i de la gestió organitzativa. La centralització de la gestió de la formació en persones o àrees determinades és una de les accions que les entitats descriuen com a més importants.

La dificultat en la gestió dels recursos econòmics, el creixement del sector i, per tant, la major necessitat de professionals polivalents i alhora amb capacitats específiques fa que es doni una certa inestabilitat en els equips. Molts cops, les

persones cerquen unes millors condicions laborals quan deixen les entitats. En aquest sentit, les entitats cerquen formes de fidelització de les persones: conèixer les necessitats dels col·laboradors, definir i implantar polítiques de conciliació i de reconeixement, cercar la vinculació amb els valors de l'entitat, etc. Tot i així, les entitats afirmen que han de millorar el funcionament dels seus recursos econòmics per després millorar altres aspectes relacionats amb condicions laborals.

Algunes accions que es proposen des de les entitats s'orienten a la millora de la cohesió dels equips de treball. En aquest sentit, la formació en direcció d'equips s'especifica com a mecanisme de millora.

Normalment les entitats grans disposen d'un responsable de la gestió i desenvolupament de les persones i d'un model de gestió.

Els reptes relacionats amb les persones són gairebé el 50%. Són reptes relativament recents com ho demostra que la majoria d'accions que hi són vinculades encara no estan previstes o implantant-se.

La formació s'esmenta com a prioritat. També la fidelització de les persones i la cohesió dels equips. En aquest sentit la direcció de persones s'erigeix com a aspecte clau a desenvolupar.

La definició i implantació d'una política de gestió de persones o el treball específic sobre alguna de les seves etapes és un dels altres reptes que especifiquen les entitats. El procés de selecció és el que actualment es troba més present: ja sigui com a necessitat de definir els perfils, de crear circuits i procediments clars o de crear noves formes d'accedir a perfils que no es troben, com seria la formació de les persones de l'entitat.

Aquest fet està vinculat segurament a què la selecció de persones és un dels processos on és més fàcil visualitzar quines són les necessitats. Quan la persona forma part de l'entitat hi ha múltiples causes, que costen més de disgregar, que poden tenir a veure amb com se sent la persona a l'organització: el tipus d'activitat que realitza, la comunicació amb la resta de l'equip, la participació, etc.

Les organitzacions assenyalen la necessitat de tenir un marc legal laboral clar amb convenis que serveixin com a marc de referència dins l'entitat i relacionats amb l'activitat que es duu a terme. Aquest és un dels reptes a tenir present des del punt de vista de les organitzacions. Es cerca mitjançant aquesta clarificació del marc legal, unificar criteris salarials i fer més àgil la gestió de les persones dins una mateixa entitat. En alguns casos, l'utilització de convenis diferents dins una mateixa organització genera diferències entre els treballadors/es la qual cosa pot crear dificultats.

La majoria d'entitats no es plantegen sistemes integrals de detecció de necessitats formatives vinculats a l'estratègia de l'organització: quines

competències té l'equip, quines competències calen per aconseguir els objectius estratègics que s'ha marcat l'entitat.

Les organitzacions es centren en els processos de selecció com a mecanismes fonamentals per millorar l'estabilitat dels equips. Aquest fet però, hauria d'anar acompanyat d'una visió i d'una gestió global de les persones a l'organització. Gairebé no es mencionen encara els processos de desvinculació dels col·laboradors/es com una possible font de coneixement i d'aprenentatge en la detecció d'oportunitats de millora per l'estabilitat de l'equip.

En general, es pot afirmar que la direcció de persones s'erigeix com un aspecte clau a desenvolupar que ha de permetre millorar la cohesió d'equip i, en general, la satisfacció dels col·laboradors/es.

5. La formació contínua com element clau per a les organitzacions

En termes generals, les organitzacions plantegen la formació com a mecanisme que permet l'adaptació als canvis de l'entorn i l'aprenentatge de les competències necessàries en els seus professionals de cara a garantir una resposta adequada als nous requeriments. En aquest sentit, la formació contínua es considera imprescindible.

D'altra banda, la formació apareix com a requeriment a la creixent professionalització del personal que treballa en el sector, per a la millora de la qualitat de la feina desenvolupada. Com ja s'exposava en punts anteriors la millora organitzativa i la qualitat són un dels reptes prioritaris en les entitats.

Finalment, la formació es presenta com a element clau en el desenvolupament personal i professional de les persones en el marc de les organitzacions, i per tant, com a factor fonamental de motivació i millora de les condicions laborals.

5.1. Els nous perfils a les organitzacions no lucratives

Durant la realització del treball de camp s'ha pogut constatar l'existència de diferents situacions, que responen a diferents formes de percebre i plantejar la política formativa. Alguns dels factors que influeixen en la seva determinació són:

- **Any de creació de l'entitat i trajectòria organitzativa:** quants anys de funcionament porta l'entitat i quina ha estat la seva evolució (per exemple, si ha crescut molt ràpidament o de manera sostinguda).
- **Dimensions:** quin és el volum pressupostari anual amb el que compta l'organització, i quin és el volum de persones que formen part de l'equip de treball, tant remunerades com voluntàries.
- **Grau d'estabilitat de l'equip de treball:** si hi ha una elevada rotació de persones o si, pel contrari, s'ha assolit una certa estabilitat. en l'equip.
- **Característiques de la cultura organitzativa:** quin rol juga la política formativa en el context del model organitzatiu, si té un paper central i per tant s'esmercen recursos en desenvolupar-la i implementar-la; el nivell de desenvolupament de l'estratègia organitzativa i de la gestió de qualitat, etc.

- **Model de gestió i desenvolupament de persones i tipus de lideratge:** si existeix o no un model de gestió global i si es dóna importància al reconeixement i el desenvolupament de les persones en aquest model de gestió; quin tipus de lideratge és el que predomina a l'organització, etc.

Quadre 11. El desenvolupament de la formació a les ONL

	Tipus 1	Tipus 2	Tipus 3	Tipus 4
Grau maduresa organitzativa	Priorització de l'acció per sobre de la reflexió	Inici reflexió estratègica: missió, visió, valors	Desenvolupament estratègica: objectius, indicadors	Treball a partir del cicle de millora contínua (PDCA)
Gestió de persones	Manca política de persones definida	Primera definició política de gestió de persones	Política de gestió de persones (definició, incorpor.) Sistematització d'alguns processos	Política de gestió de persones global Gestió per processos
Àmbit formatiu	Identificació informal NNFF Priorització formació tècnica	Mecanismes detecció NNFF Equilibri formació tècnica i gestió	Plans de formació per categories Procés implantació sistema de qualitat	Mecanismes especialitzats de detecció NNFF Plans formatius personalitzats

5.1.1. Dels nous requeriments d'organització als nous requeriments en les persones

Per a fer front als reptes esmentats en aquest document es fa necessari que els sistemes organitzatius ho tinguin en compte i que incorporin les competències que ajudin de forma clara a la millora del desenvolupament individual i general de l'organització, facilitin el canvi i permetin aflorar comportaments que afavoreixen l'èxit.

Els principals reptes plantejats per les entitats cerquen la millora organitzativa, la qualitat i l'orientació a resultats, on a la vegada la innovació i l'aprenentatge esdevenen elements claus. Tot això en un entorn de fort creixement en volum i heterogeneïtat.

En aquest sentit, les organitzacions es veuen abocades a cercar nous perfils de professionals. De forma més clara que en el passat, és present un doble requeriment que implica en ocasions algunes dificultats de gestió.

En primer lloc es requereixen cada vegada més, persones amb un perfil específic, capacitades per atendre col·lectius amb especials necessitats i que garanteixin la qualitat del servei ofert. Davant aquests tipus de requeriments, no és fàcil trobar les persones amb les competències i la preparació adequada.

En segon lloc, per tal de garantir uns certs nivells d'eficiència i orientar al màxim les accions als resultats i a tangibilitzar el valor social que s'aporta, les organitzacions requereixen alhora perfils generalistes. Es necessiten persones amb flexibilitat, capaces d'adaptar-se als canvis, així com amb un nivell de polivalència que els permeti assumir una diversitat de funcions i responsabilitats que van més enllà de la seva pròpia especialització. Aquests

perfils professionals són els que, a la vegada, permeten impulsar la cultura d'aprenentatge i innovació necessària en les entitats.

En certa forma, les organitzacions amb més baixos nivells pressupostaris viuen aquest doble requeriment de manera més evident que les que compten amb nivells pressupostaris més elevats. Aquestes darreres es poden permetre cobrir un cert nivell d'especialització de les persones. Tot i així, no és possible relacionar aquesta situació exclusivament amb les dimensions organitzatives. Més enllà del factor econòmic, les entitats seleccionen els seus propis models organitzatius i de gestió, i parteixen d'una visió específica de com ha de ser la composició de l'equip i quines han de ser les competències fonamentals de les persones que en formen part.

D'altra banda, en un sector on el factor humà és el valor crític, les entitats es plantegen com a prioritat un conjunt de reptes que persegueixen la millora en la gestió de la persona. En aquest sentit, resulta imprescindible que les organitzacions apostin per les persones, que identifiquin uns criteris bàsics i defineixin una política integral de gestió i desenvolupament de persones. Tot això en un entorn de coherència amb els valors propis de l'entitat i els sector. Així mateix calen entitats que disposin de responsables que sàpiguen dirigir persones. La motivació, el clima laboral, el compromís,... objectius que es plantegen moltes entitats, són assolibles amb una adequada direcció de persones.

Podem concloure doncs que per a fer front a les nous reptes del tercer sector, cal organitzacions preparades i que preparin els seus treballadors i voluntaris. Organitzacions on la persona sigui el centre i s'aposti pel seu desenvolupament i on tots els caps tinguin les competències necessàries per a dirigir equips i persones de forma adequada. A la vegada cal organitzacions orientades a resultats, flexibles i amb capacitat d'aprenentatge i d'innovar mantenint però sempre la coherència entre les activitats que realitza i com les realitza amb els valors que els hi són propis.

5.1.2. Les competències transversals per fer front als nous requeriments

Els canvis que es produeixen en l'entorn afecten a les organitzacions, i d'alguna manera determinen els recursos i les competències de les que cal disposar per fer-hi front. L'estratègia organitzativa s'elabora de fet tenint en compte els punts forts i punts dèbils de les organitzacions, per una banda, i les amenaces i oportunitats de l'entorn, per l'altra.

Com s'ha pogut veure a l'inici del present informe, els canvis que es produeixen a l'entorn poden venir determinats tant pel context social i polític en sentit ampli com per les dinàmiques que es produeixen al propi sector no lucratiu. Les organitzacions, i les persones que en formen part, han d'adequar-se i anticipar-se al màxim a aquests canvis. Per això, determinades competències prenen una major rellevància en tant que permeten donar resposta a aquests canvis. Aquestes competències afecten a tots els nivells de les organitzacions, tant als membres de l'equip directiu com a les persones que formen part dels equips de treball.

Com s'ha pogut percebre anteriorment, determinats reptes prenen un major protagonisme. És el cas, per exemple, de la necessitat de millorar l'eficàcia, l'eficiència i l'orientació i mesura dels resultats. El creixent procés de mercantilització dels serveis socials i l'increment de la competència ha provocat la necessitat d'esmerçar esforços en l'elaboració d'indicadors. Aquests indicadors han de donar informació sobre el valor afegit que aporten les ONL davant les empreses lucratives.

D'altra banda, la creixent complexitat en les interrelacions i sinèrgies entre sectors, i la creixent necessitat de treball en xarxa, provoca la necessitat de professionals amb un cert desenvolupament de capacitats relacionals, sobretot entre els seus dirigents.

La revisió bibliogràfica i documental ha permès identificar algunes d'aquestes competències fonamentals, que han estat confirmades posteriorment a través del treball de camp.

Entenem per competència un conjunt de atributs que té una persona i que li permeten desenvolupar l'acció en un àmbit determinat. Es tracta d'una interacció d'habilitats, coneixements, valors, motivacions, trets de la personalitat i aptituds pròpies de cada persona que determinen i prediuen el comportament que porta a la consecució dels resultats i objectius de l'organització.

A continuació es presenten aquestes competències clau:

Treball en equip

- Tenir visió de grup i ajudar a assolir els seus objectius
- Treballar coordinament amb altres persones

Pensament analític

- Analitzar la complexitat de les activitats
- Analitzar relacions entre les tasques i establir prioritats

Treball en xarxa

- Crear sinèrgies amb altres entitats
- Saber construir relacions externes

Compromís amb la organització

- Considerar l'impacte de les accions en els resultats
- Identificar-se amb el objectius i els valors de l'entitat

Capacitat d'aprenentatge

- Adquirir habilitats pel desenvolupament de la feina
- Ser receptiu a les noves formes de fer

Orientació a la qualitat / servei

- Utilitzar sistemes per organitzar, seguir i avaluar accions
- Saber detectar oportunitats de millora
- Saber detectar les necessitats dels usuaris

Desenvolupament de persones

- Ajudar les persones en la millora de les competències
- Motivar les persones en el seu creixement personal

Iniciativa / Innovació

- Actuar davant les noves dificultats i/o oportunitats
- Anticipar-se a fer les coses abans de que se sol·licitin

Flexibilitat adaptació

- Adequar-se amb facilitat als canvis que es produeixen
- Modificar el comportament d'acord a les situacions

Orientació a resultats

- Treballar per aconseguir els resultats esperats
- Analitzar costos i beneficis abans d'emprendre accions

5.2. La importància de la formació

5.2.1. La identificació de les necessitats formatives

La planificació i el diagnòstic de necessitats formatives

Per a que sigui realment efectiva, la formació contínua ha de seguir un procés de planificació i avaluació, i ha de respondre a les necessitats reals de l'organització i de les persones que en formen part. Només d'aquesta forma s'aprofitaran els recursos esmerçats en les accions formatives, i les persones podran aportar a les organitzacions els aprenentatges que han adquirit.

Per això, una de les fases fonamentals en el procés de planificació és el diagnòstic de necessitats formatives, que implica un anàlisi a diferents nivells: un anàlisi de les necessitats de l'organització; un anàlisi de les necessitats dels llocs de treball; un anàlisi de les necessitats de les persones.

Els canals d'identificació de necessitats formatives

En la majoria de casos, des de les organitzacions, la identificació de necessitats formatives es fa de manera informal, a través de la pràctica quotidiana o mitjançant les dinàmiques pròpies dels equips de treball. En els casos en que hi ha canals formals i específicament establerts per a la detecció d'aquestes necessitats es tracta majoritàriament d'enquestes (en un 18 % dels casos) i entrevistes (en un 15 %) personals.

Les necessitats formatives majoritàries de les organitzacions

Pel que fa a les necessitats formatives que s'identifiquen des de les entitats, aquestes es poden classificar en tres grans categories (Quadre 4). En primer lloc, s'identifiquen necessitats tècniques vinculades als serveis que s'ofereixen des de les entitats; en segon lloc, necessitats tècniques vinculades a l'estructura organitzativa; i en tercer lloc, necessitats formatives de caràcter transversal.

Quadre 4. Classificació de les necessitats formatives

Tipologia	Necessitats tècniques de serveis	Necessitats tècniques d'estructura	Necessitats tècniques transversals
Àmbits	Salut reproductiva, atenció a discapacitats, drogodependències, gènere, etc.	Comunicació, comptabilitat, captació de recursos, gestió d'equips, habilitats directives, etc.	Cultura organitzativa, treball en equip, ofimàtica, gestió del temps, noves tecnologies, etc.
Per a qui?	Personal tècnic dels serveis i programes	Personal tècnic d'estructura i directius	Tot l'equip

De forma general, les necessitats de caràcter més específic vinculades als serveis centrals de les organitzacions es veuen més cobertes, mentre que les mancances més importants es situen en l'àrea d'estructura. Algunes de les entitats entrevistades fan referència a l'arribada de persones amb formació i experiència professional específica directament relacionada amb el seu àmbit de treball, però sense experiència en el sector no lucratiu i amb un desconeixement per tant de les seves especificitats pel que fa al funcionament, els valors, els aspectes legals i jurídics i les maneres de fer pròpies.

Pel que fa a la importància que adquireixen els diferents tipus de necessitats, es detecten diferències en quant a les dimensions i la trajectòria de les organitzacions. En general, podem afirmar que les entitats de petites dimensions o amb una encara curta trajectòria al darrera estan més preocupades per cobrir necessitats formatives relacionades directament amb els serveis que ofereixen. Contràriament, entre les entitats que depassen un determinat volum pressupostari i amb una més llarga trajectòria es comencen a sentir com a necessitats importants la formació tècnica vinculada amb l'estructura organitzativa.

5.3. Conclusions

Per poder fer front als canvis que es produeixen a l'entorn, i per les pròpies dinàmiques que es generen i desenvolupen al propi sector, les organitzacions senten la necessitat de fer-se cada vegada més flexibles, adaptables i eficaces en la presa de decisions.

D'altra banda, per tal de fer front als seus reptes principals, les organitzacions es veuen abocades a cercar nous perfils professionals. En aquest sentit, es fa present un doble requeriment que implica en ocasions algunes dificultats de gestió. En primer lloc, per tal de fer front a la creixent especialització que es viu al sector, es requereixen cada vegada més persones amb un perfil específic, capacitades per atendre col·lectius o fenòmens amb especials necessitats.

Les organitzacions senten la necessitat de ser més flexibles, adaptables i eficaces en la presa de decisions.

També a buscar nous perfils amb un doble requeriment: especialista i generalista.

En segon lloc, per tal de garantir uns certs nivells d'eficiència i orientar al màxim les accions als resultats, les organitzacions requereixen perfils generalistes. Es necessiten persones amb flexibilitat, capaces d'adaptar-se als canvis, i amb un nivell de polivalència que els permeti assumir una diversitat de funcions i responsabilitats que van més enllà de la seva pròpia especialització.

En aquest context, en els processos de selecció de persones, es detecten dificultats per mantenir aquest equilibri entre l'especialització, per una banda, i la polivalència i els coneixements generals del sector, per una altra.

A més, les noves tecnologies han provocat la irrupció de noves professions i aplicacions tecnològiques que impliquen reconversions de les organitzacions i dels seus professionals. S'estan produint fortes transformacions de la naturalesa dels llocs de treball a la vegada que existeix una intensificació de llocs relacionats amb tecnologies de la informació.

Davant aquesta situació global, determinades competències prenen una major rellevància en tant que permeten donar resposta als canvis. Aquestes competències clau són, per ordre d'importància:

- Compromís amb l'organització
- Desenvolupament de persones
- Treball en equip
- Treball en xarxa
- Flexibilitat / adaptació
- Orientació a la qualitat / servei
- Capacitat d'aprenentatge
- Iniciativa / innovació
- Orientació a resultats
- Pensament analític

En aquest context, les entitats plantegen la formació contínua com un element clau que garanteix la innovació constant així com l'adaptació a les necessitats emergents de l'entorn i les noves demandes dels usuaris. Es tracta doncs d'una forma de donar respostes adequades als nous reptes que es plantegen, a través de la renovació i la millora de les competències professionals del personal.

La formació ajuda a garantir d'alguna manera la màxima qualitat en els serveis prestats i la millora en l'atenció global que es dona als usuaris. Alhora, les organitzacions impulsen les seves polítiques formatives per tal de fomentar el desenvolupament professional de les persones.

Més enllà de la implementació de polítiques formatives, però, del que es tracta és d'incorporar la formació a la base de la cultura, fent que les organitzacions aprenguin constantment. La formació i l'aprenentatge continu ha de ser una forma de fer i de treballar.

Des de diferents entitats s'insisteix en la necessitat de planificar la formació i ajustar-la a les necessitats reals de les persones i de les organitzacions, i en què les accions formatives tinguin una aplicabilitat a la pràctica. La formació ha de ser doncs planificada, pertinent i efectiva.

No totes les organitzacions han definit i implementat una política clara en l'àmbit formatiu. Per diferents factors, es tracta d'un àmbit que a la pràctica no sempre es converteix en una prioritat real. Cal continuar treballant encara en la sistematització dels processos. En aquest sentit, el desenvolupament de l'àmbit formatiu apareix sovint vinculat amb la implantació d'un sistema de gestió de qualitat.

La formació contínua planificada i ajustada a les necessitats és un element clau de millora de les organitzacions com ho és també la cultura d'aprenentatge.

L'existència de polítiques de formació més o menys definides està en relació amb el volum pressupostari i el volum dels equips de treball. L'àmbit d'actuació no sorgeix com a factor rellevant en l'anàlisi de les diferències entre les entitats. Altres factors que influeixen són la trajectòria organitzativa, el grau d'estabilitat de l'equip, les característiques de la cultura organitzativa i el tipus de lideratge.

La majoria d'organitzacions afirmen trobar dificultats a l'hora d'implementar les seves polítiques formatives. Aquestes dificultats venen determinades bàsicament per factors interns (dificultats per assumir els costos econòmics, elevada inestabilitat en els equips de treball, dificultats per gestionar el temps disponible, etc.) i factors externs (oferta formativa encara no ajustada a les necessitats específiques de les organitzacions).

En relació a les necessitats formatives, s'assenyalen algunes dificultats per accedir a formacions adaptades a les necessitats específiques de les seves respectives organitzacions, i especialment, amb una aplicabilitat pràctica real en les funcions que es desenvolupen. En contraposició a les formacions més tradicionals, es destaquen les formacions amb formats més originals i que impliquen un rol més actiu i una major vivència en el procés d'aprenentatge. Es considera en definitiva que aquest tipus de formacions permeten aplicar els coneixements adquirits amb una major facilitat.

D'altra banda, es detecten necessitats de formació més a mida, que tingui en compte les necessitats i característiques específiques de les organitzacions. Aquest tipus de formació més a mida no sempre entra dins de les possibilitats econòmiques de les entitats, sobretot les més petites. En ocasions s'impulsen processos d'autogestió i autoformació per cobrir mancances en l'oferta formativa o dificultats en l'accés a la formació. Les accions formatives que formen part del procés d'acollida de les persones a l'organització actua en aquest mateix sentit.

Les mancances de formació més importants es situen en les àrees d'estructura i gestió.

Es detecta una certa prioritització de la formació tècnica vinculada als programes i serveis de les organitzacions. Per aquest motiu, aquest tipus de necessitats formatives més especialitzades es veuen més cobertes, mentre que les mancances més importants es situen en les àrees d'estructura i gestió. La presència de necessitats formatives no sempre cobertes en gestió d'ONL (per

exemple, en coordinació i direcció d'equips) està dificultant els processos de desenvolupament i promoció interna i l'assumpció de noves responsabilitats per part de les persones.

En aquesta mateixa línia, s'insisteix en la necessitat de deixar de parlar de formació en el seu sentit més tradicional per passar a fer-ho en el sentit ampli del terme. Així, els canals formatius es multipliquen i prenen rellevància altres espais de caràcter intern, més alternatius o informals.

Per a que sigui realment efectiva, la formació contínua ha de seguir un procés de planificació i avaluació, i ha de respondre a les necessitats reals de l'organització i de les persones que en formen part. S'insisteix en la necessitat de planificar la formació i ajustar-la a les necessitats reals de les persones en el context de les organitzacions. Es tracta d'evitar la realització d'accions formatives sense objectius definits, amb el perill de saturar el personal i malgastar recursos invertits. Per a que tingui sentit, la formació ha de ser doncs planificada, pertinent i efectiva.

En la realitat, però, els criteris de selecció de les accions formatives no apareixen sempre vinculats a un procés de detecció de necessitats formatives. La implantació de plans personalitzats de formació és un factor relacionat amb les dimensions de l'estructura organitzativa, per una banda amb la disponibilitat de recursos -i per tant amb els recursos que es poden dedicar a l'àmbit formatiu- i, per l'altra, amb el nombre de treballadors. Més enllà de les dimensions organitzatives, un dels factors que afecta més directament al desenvolupament d'una política formativa més o menys definida és el grau d'estabilitat en els equips de treball, que pot facilitar o dificultar el desenvolupament de plans de formació individuals per a totes les persones que formen part de l'organització.

La selecció de les accions formatives haurien d'estar clarament vinculades a un procés de detecció de necessitats formatives. Així mateix s'hauria de comptar amb un sistema d'avaluació de la formació.

Es detecten pocs casos de disseny sistematitzat dels llocs de treball amb una definició més o menys acurada dels perfils en funció de les necessitats. La planificació de les accions formatives en funció de les necessitats prioritàries identificades facilitaria que els resultats de les formacions fossin més útils i aplicables, tant des del punt de vista de les persones com del de les organitzacions.

En aquest mateix sentit apunta la necessitat d'avaluació de les accions formatives, que hauria de servir per a la millora continua dels plans de formació i, en sentit ampli, de la política formativa de les organitzacions.

En tot cas, resulta imprescindible identificar uns criteris bàsics i definir una política integral de gestió en aquest àmbit, en totes i cada una de les etapes del cicle de persones a les organitzacions. Calen en definitiva organitzacions més obertes i menys burocràtiques on s'integrin els elements de gestió de personal donant un sentit únic i global.

6. Recomanacions i propostes d'acció en l'àmbit formatiu

El conjunt de recomanacions s'ha dividit en dos grups. D'una banda, les adreçades a les organitzacions i als responsables de direcció de persones. De l'altra, aquelles vinculades al rol dels agents formadors.

PER LES ORGANITZACIONS

1. Desenvolupar una política de gestió i desenvolupament de les persones

El model de gestió i desenvolupament de persones no sols es una eina clau per a la formació sinó per a tots els processos de l'entitat. En tant que les persones són un valor crític, és necessari que les entitats reflexionin sobre com se les vol gestionar i desenvolupar, que elaborin i documentin el model que s'adapta a les especificitats i necessitats de l'entitat. Aquest model ha de tenir present totes les etapes del cicle de les persones a les organitzacions, des de que s'incorporen fins a que finalment es desvinculen. Així doncs, el model de gestió ha d'incloure una definició dels llocs de treball, una definició del procés d'incorporació i del procés d'acollida, una política del desenvolupament i de reconeixement i finalment una visió de com s'ha de fer la desvinculació de les persones.

2. Desenvolupar quines són les funcions vinculades a la gestió i desenvolupament de persones

Per a què el model de gestió i desenvolupament de persones adquireixi un ple sentit, resulta igualment necessari assignar clarament les responsabilitats dels diferents processos que s'hi inclouen en el model. En aquest sentit, cada vegada més, les funcions tradicionals de la direcció de personal es projecten i deleguen als responsables que dirigeixen persones. La funció de gestió de persones manté el seu paper com a agent aglutinador i integrador al mateix temps que se li incorpora el nou paper d'agent de canvi que tracta de mantenir una coherència i identitat. Com s'ha vist al llarg de l'estudi, la figura de direcció de persones s'erigeix com una figura essencial, que implica un seguit de competències fonamentals que afecten a tots els responsables de les entitats.

3. Millorar la formació de les persones per a millorar el funcionament organitzatiu

Com s'ha apuntat al llarg de l'estudi les persones són un valor clau en les entitats del tercer sector. La preparació de l'equip repercuteix en una major capacitat de les persones per fer front als nous reptes del sector i també en una major preparació de les organitzacions. Persones preparades es tradueix en organitzacions preparades.

En aquest sentit, la formació és un element essencial per a tota organització, independentment de la seva dimensió o del seu àmbit d'actuació. La formació contribueix a la millora dels resultats i de la qualitat dels serveis que s'ofereixen. Per això, és una de les principals eines de millora organitzativa. És important, doncs, prendre consciència dels costos que impliquen per a les organitzacions la manca d'una política formativa adequada i definida.

La formació forma part de la política de gestió i desenvolupament de persones de l'organització. Així, el pla de formació de les persones no és un procés aïllat i desintegrat del model organitzatiu i del model de gestió i desenvolupament de persones, ans el contrari, és bàsic per al desenvolupament de la persona a l'organització.

4. Vincular la formació a l'estratègia organitzativa

D'altra banda, la formació ha d'estar vinculada al pla estratègic organitzatiu. L'estratègia de cada entitat s'elabora a partir de la seva missió i els seus valors fonamentals, i haurà estat dissenyada tenint en compte l'entorn i la seva visió de futur. La formació ha de permetre preparar les persones per a dur a terme l'estratègia definida de forma exitosa. Sense una visió de cap a on es vol anar, de quin tipus d'organització es vol ser, és difícil definir les competències que han de tenir les persones i el pla de formació que cal implementar per tal de fer front als nous reptes.

5. Incorporar l'aprenentatge com una manera de fer de l'organització

La formació ja no pot ser entesa únicament com un conjunt d'accions puntuals inconnexes que permeten adquirir aquelles competències necessàries per a preparar l'organització pel futur. L'acceleració dels canvis en l'entorn i la necessitat de flexibilitzar i adequar l'organització fa que els cicles d'aprenentatge de les persones tendeixin a ser més verticals.

L'aprenentatge cal que formi part indispensable en la cultura de qualsevol entitat. Les entitats han d'incorporar l'aprenentatge i la formació en la seva estratègia i en els seus processos, com una part essencial del desenvolupament de les seves funcions i responsabilitats.

6. Impulsar i promoure la formació per part de la direcció de l'entitat

Així doncs, és necessari que les entitats apostin per desenvolupar polítiques integrals de formació i que impulsin veritables cultures d'aprenentatge.

La formació ha de ser una de les prioritats de l'entitat i de cadascun dels seus integrants. D'altra banda, cal que aquesta política s'integri en l'estratègia, en el model organitzatiu i en la política de gestió i desenvolupament de persones.

7. Avaluar la formació i el seu impacte

Cada vegada més, la política formativa ha d'entrar en un cicle de millora contínua. Resulta fonamental doncs aplicar instruments d'avaluació de

l'impacte de les accions formatives en l'organització. Aquests instruments han de permetre obtenir una visió objectiva dels beneficis que aquestes accions han reportat en l'organització. Aquests beneficis han de poder-se traslladar en millores en l'eficiència i l'eficàcia de l'entitat.

En aquest sentit, com ja s'ha comentat, la no formació comporta elevats costos sobretot en el valor del serveis que s'ofereixen i la motivació de les persones que formen part dels equips de treball.

8. Crear nous canals i espais de formació

L'especificitat del sector ha de permetre identificar nous canals i nous espais de formació. Aquests nous espais han de permetre incorporar la transferència de coneixement com un dels elements més importants, ja sigui entre entitats diferents com en el context d'una mateixa entitat.

És fonamental treure un major profit dels espais interns de comunicació, així com identificar les persones amb expertesa dins l'entitat per a què formin la resta de persones. També caldria identificar entitats referents que acompanyin i assessorin a altres entitats, i difondre les bones pràctiques existents els diferents àmbits.

9. Prioritzar la formació en habilitats i gestió organitzativa

Cada vegada més, les habilitats juguen un paper fonamental en el desenvolupament de les organitzacions. Així, determinades competències com el treball en equip, el treball en xarxa, la flexibilitat o la innovació prenen un major protagonisme per a fer front els nous reptes que tenen plantejats les entitats. La formació tècnica ja no és suficient per a treballar en el context d'un entorn canviant i en el que és clau la relació amb les altres persones i agents. D'altra banda, per fer front als reptes de millora de la gestió organitzativa i la millora en el funcionament dels recursos econòmics, la formació resulta imprescindible.

PELS AGENTS FORMADORS

10. Ser agents claus d'èxit per a preparar les organitzacions davant els nous reptes que tenen plantejats

Com ja s'ha apuntat en l'estudi la formació és un element clau que garanteix la innovació constant així com l'adaptació a les necessitats emergents de l'entorn i les noves demandes dels usuaris. En aquest sentit els agents formadors han de saber anticipar-se als canvis per ser-ne impulsors. Així per a construir un sector preparat pel futur cal que els agents formadors no sols donin resposta a les necessitats formatives actuals sinó que ajudin a les organitzacions a tenir professionals preparats per afrontar els reptes del demà.

11. Impulsar noves fórmules formatives

Les noves necessitats formatives del tercer sector es centren sobretot en habilitats i gestió organitzativa. En aquest sentit, la formació entesa com a una acció puntual i intensiva en el temps ja no sempre es postula com a idònia. Caldria que les entitats i els agents formadors cerquessin noves fórmules, més

adequades a les noves necessitats. La transferència de coneixement s'erigeix com a element clau d'aprenentatge.

D'altra banda, caldria que els agents formadors prenguessin el rol d'acompanyament i assessorament en aquest procés de transferència de coneixement. Així mateix caldria tendir a fórmules més in-company, on la part pràctica, aplicable directament en el dia a dia, prengués una major rellevància. En aquest sentit la formació hauria de derivar cap a noves formes d'acompanyament i assessorament en el procés d'adquisició de les habilitats o els coneixements necessaris, especialment en l'àmbit de la gestió organitzativa.

12. Descentralitzar l'oferta formativa

També caldria tenir en compte les entitats de fora de Barcelona i descentralitzar l'oferta formativa a la resta de territori. En aquest sentit, en la cerca de les noves fórmules que apuntàvem en el punt anterior cal que es tinguin presents totes les organitzacions i les diferents situacions en que es troben. Les necessitats específiques de les entitats de fora de Barcelona cal incorporar-les en les accions impulsades pels agents formadors.

13. Ajudar a les organitzacions en les nous perfils professionals que cerquen

Davant dels reptes que el sector té plantejats, les organitzacions necessiten professionals que compleixin un doble requeriment. Per una banda perfils específics que puguin atendre col·lectius amb especials necessitats. Per altra banda, perfil polivalents orientats a resultats, amb visió global i que siguin capaços de assumir les diferents rols i funcions que el dia a dia i el canvi continu exigeix a les entitats. Les agents formadors no poden quedar-se al marge d'aquests requeriments, ans al contrari, cal que els tinguin presents en el disseny de les seves accions formatives i ajudin a construir la mena de professionals que necessiten les organitzacions per avançar amb èxit cap el futur.

14. Impulsar els valors dels tercer sector en les seves accions formatives

Els valors són l'eix central de les organitzacions no lucratives, constitueixen un element diferencial respecte les administracions públiques i les empreses. En aquest sentit, els agents formadors dels professionals del tercer sector també han d'impulsar-los no sols en la seva manera de fer, sinó en la seva tangibilització i transmissió als professionals que preparen, a les seves organitzacions i a la societat en general.

15. Orientar la formació a resultats

Tal i com s'ha pogut constatar al llarg de l'estudi i per les dificultats econòmiques amb les que es troben moltes entitats, la selecció de les activitats formatives no sempre obeeix a criteris estrictament formatius sinó que sovint respon a qüestions de tipus pràctic. Caldria que els agents formadors impulsessin la planificació de les accions formatives en funció de necessitats formatives detectades. Les dificultats financeres de moltes entitats hauria de

ser una raó suficient per a no malbaratar recursos en accions formatives que no encaixen amb les necessitats, no sols pels costos directes que això representa. La motivació i la valoració de les accions formatives se'n poden veure perjudicades quan les persones dediquen el seu temps i esforç en unes accions que després no podran traslladar en el seu dia a dia o no els ajudar a millorar el seu desenvolupament personal i professional.