

Rafael Ruiz de Gauna, rruiz@peretarres.org  
Anna Solé i Serra, ps@peretarres.org  
Pau Vidal García, pau.vidal@tercersector.net  
Ana Villa Uriol, ana.villa@tercersector.net

LA FORMACIÓN EN EL TERCER SECTOR:  
UN ELEMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO  
DE SUS EQUIPOS  
TRAINING IN THE THIRD SECTOR: A KEY FACTOR  
FOR THE DEVELOPMENT OF THEIR TEAMS

**Rafael Ruiz de Gauna**, *Director del Instituto de Formación Pere Tarrés.*

Licenciado en Ciencias Biológicas, y diplomado en Pedagogía del Tiempo Libre y Animación Sociocultural. Es director del Instituto de Formación Pere Tarrés desde el año 2003 hasta la actualidad. Ha sido Secretario General del Instituto de Formación – la Escuela del Esplai – Fundación Pere Tarrés desde noviembre de 1988 hasta el año 2003. Es profesor y Director de postgrados en las Escuelas Universitarias de Trabajo Social y Educación Social Pere Tarrés de la Universitat Ramon Llull en temáticas de gestión de organizaciones no lucrativas. Tiene amplia experiencia asociativa en entidades de diferentes ámbitos (sociales, culturales y educativas) y actualmente es Secretario de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya.

**Pau Vidal García**, *Fundador y Coordinador del Observatorio del Tercer Sector.* Experto en funcionamiento de organizaciones no lucrativas. Carrera de Dirección de Empresas y MBA. Codirector de las siete ediciones del Postgrado de Función Gerencial de las ONGD Fundación La Caixa-ESADE y profesor invitado de planificación estratégica en la UCA (El Salvador). Ponente en cursos y postgrados del tercer sector, así como en congresos y jornadas de ámbito nacional e internacional. En los últimos años, desde el OTS, ha dirigido numerosos proyectos de investigación sobre el tercer sector, en temas varios como su estructura y composición, áreas de funcionamiento de las organizaciones y sus áreas de interés. Ha

escrito una gran variedad de artículos, papers y cuadernos sobre el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas y es coautor de diversos libros sobre el tercer sector entre los que destacan *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Columna, 1997; Deusto, 1998), el *Libro blanco del tercer sector cívico-social en Catalunya* (CETC, 2003), *El finançament de les entitats juvenils del CNJC* (CNJC, 2004) y *El movimiento asociativo juvenil: escuelas de ciudadanía* (CJE, 2005). Asimismo, ha realizado proyectos de consultoría en el mundo de las organizaciones no lucrativas, en ámbitos como la planificación estratégica, el gobierno de las entidades, la captación de fondos, recursos humanos, responsabilidad social, gestión de proyectos. Colabora en los Consejos asesores de Fundación Adsis, Fundación Esplai, Fundació Comtal y la Plataforma del Voluntariado de España.

**Anna Solé i Serra**, *Coordinadora de Tercer Sector en el Departamento de Proyectos Sociales, Fundació Pere Tarrés*. Licenciada en Ciencias Químicas y MBA por ESADE. Ha ocupado cargos de consultora y como responsable de calidad en diferentes empresas de servicios. Entre enero y agosto de 2007 ha sido la Coordinadora de Tercer Sector en el Departamento de Proyectos Sociales de la Fundació Pere Tarrés donde ha coordinado y dirigido diferentes proyectos y estudios en el ámbito social.

**Ana Villa Uriol**, *Responsable de proyecto, Observatorio del Tercer Sector*. Ha realizado la carrera de Dirección y Administración de Empresas, y MBA en ESADE. Ha colaborado con la realización del *Libro blanco del tercer sector cívico-social en Catalunya* (CETC, 2003) y en el estudio sobre la financiación del asociacionismo juvenil catalán (CNJC, 2004). Ha coordinado el estudio sobre la valoración de procesos de aprendizaje en las organizaciones juveniles para el CJE (2005) y la investigación *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado* (2006). En la actualidad, coordina las investigaciones sobre *El factor humano en las ONL catalanas* y *Conocimiento y valoración de los costes de la calidad* a mismo tiempo que elabora la investigación *La colaboración entre el tercer sector, la Administración Pública y la empresa*.

## RESUMEN

Los retos que abordan las entidades no lucrativas están relacionados con los cambios que se producen en su entorno así como también con aspectos de su gestión interna. Así pues, la formación en un elemento estratégico para el desarrollo de los equipos del tercer sector ya que puede contribuir a responder adecuadamente a los retos actuales. Este artículo analiza la situación actual de las ONL en relación a la planificación de la formación, el proceso de diagnóstico de necesidades formativas, las acciones formativas que se llevan a cabo así como las facilidades y dificultades con que se encuentran las organizaciones en este ámbito.

Además, concluye con una serie de recomendaciones orientadas a las organizaciones no lucrativas y a los agentes de formación.

#### **PALABRAS CLAVE**

Formación, Tercer Sector, Diagnóstico de necesidades formativas, Acciones formativas.

#### **ABSTRACT**

The challenges faced by non-profit organizations are related to the changes in the environment in their internal management. Professional training can contribute to properly solving current challenges. That is why , it is a strategic factor in the development of teams in the Third Sector. The article analyses the current situation in NPO regarding training, planning, the diagnosis of training needs,current training programs as well as the good and bad points with which these organizations must work. It ends with a series of recommendations aimed at non-profit organizations and training agencies.

#### **KEYWORDS**

Training, Third Sector, training needs diagnosis, training activities

## SUMARIO:

1. LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO
2. APROXIMACIÓN A LOS RETOS DEL TERCER SECTOR
3. LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
4. LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
5. ALGUNAS RECOMENDACIONES FINALES

El artículo que se presenta a continuación se ha estructurado en varias partes. En primer lugar, se muestran los objetivos principales del proyecto así como la metodología que se ha seguido. Posteriormente, se presentan los principales retos del tercer sector ya que estos influyen de manera directa en la formación que se requiere llevar a cabo desde las organizaciones. En tercer lugar, se hace una aproximación a la gestión de las personas en las organizaciones no lucrativas y se analiza específicamente la situación de las organizaciones en relación a la formación. Finalmente, se plantean una serie de recomendaciones en el ámbito formativo y en relación a los agentes de formación.

## 1. LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Objetivos

Desde principios del año 2007 el área de Proyectos Sociales de la Fundación Pere Tarrés ([www.peretarres.org](http://www.peretarres.org)) y el Observatorio del Tercer Sector ([www.tercer-sector.org.es](http://www.tercer-sector.org.es)) han estado trabajando en un proyecto sobre el Factor humano en las organizaciones no lucrativas y, con atención especial a la formación en las entidades. Este proyecto ha contado con el apoyo del Consorci per a la Formació Contínua de la Generalitat de Catalunya.

El objetivo principal de esta iniciativa ha sido analizar las necesidades de formación continua que deberían cubrir las organizaciones no lucrativas ante los cambios organizativos y de gestión para afrontar los actuales retos sociales y políticos.

Más concretamente se ha querido:

- Profundizar en el análisis de los retos que actualmente tienen las ONL y cómo se concretan en cambios organizativos y de gestión.
- Identificar las competencias profesionales que deberían permitir la adaptación de las personas trabajadoras a los nuevos requerimientos organizativos y de gestión.
- Definir las necesidades formativas que deberían cubrir las carencias competenciales en sus diferentes niveles de responsabilidad
- Ofrecer herramientas que ayuden a las ONL a desarrollar una política de formación continua orientada al logro de las competencias detectadas en el estudio.

## 1.2. Enfoque metodológico

El planteamiento metodológico de este estudio ha sido principalmente cualitativo. De esta manera, se ha recogido información garantizando la presencia de organizaciones de diferentes dimensiones, gran heterogeneidad de territorios de actuación –ámbito local, provincial y estatal- así como pertenecientes a diferentes ámbitos de acción. Todas las organizaciones tenían sede en Cataluña. Por tanto, no se buscaba una representatividad rigurosamente estadística, que sería más propia de un trabajo de carácter cuantitativo.

A continuación se describen las principales fases de realización de este estudio:

- **Revisión bibliográfica y documental:** la búsqueda de fuentes se ha centrado en publicaciones que incluyeran información específica sobre los retos actuales de las entidades no lucrativas. También se ha trabajado a través de fuentes específicas sobre la gestión de las personas en las organizaciones porque proporcionan una perspectiva amplia sobre cómo enmarcar la formación para el desarrollo de las personas en las entidades.
- **Entrevistas con directivos y/o responsables de la gestión y el desarrollo de personas de las entidades:** se han realizado un total de 85 entrevistas a directivos/as y responsables de la gestión y el desarrollo de las personas.
- **Grupos de discusión con personas remuneradas:** las personas que han participado en estos grupos, seleccionadas a partir de los contactos obtenidos a través de las entrevistas del trabajo de campo, han recibido algu-

na acción formativa organizada o facilitada por sus entidades durante el último año.

Además, el proyecto ha contado con las aportaciones de un **grupo de expertos** compuesto por: personas del equipo del proyecto y personas especializadas en esta área provenientes del mundo académico, de Departamentos de Gestión y desarrollo de personas de organizaciones no lucrativas y de Consultorías de Recursos Humanos y asociaciones de profesionales.

## 2. APROXIMACIÓN A LOS RETOS DEL TERCER SECTOR

### 2.1. Introducción

La formación de las entidades no lucrativas está muy vinculada a los retos con los que se encuentran estas organizaciones en la actualidad. Algunos de ellos son consecuencia de los cambios de entorno y otros tienen que ver con aspectos vinculados a la gestión de las entidades. A continuación se explican de forma sintética los principales retos identificados.

### 2.2. El reconocimiento

En la actualidad resulta complicado disponer de una definición clara sobre el alcance del tercer sector, cuáles son sus límites, cuáles son sus dimensiones, cuántas entidades lo configuran, qué abanico de actividades realiza, con qué volumen de usuarios/as y beneficiarios/as cuenta, etc. A medida que el sector crece es más importante saber cuál es su impacto ante las necesidades sociales y su rol como agente creador de capital social. Así, la realización de más estudios periódicos y, por lo tanto, disponer de más información facilitaría el reconocimiento a nivel sectorial.

Al mismo tiempo, las entidades que actúan de forma transversal tendrían que analizar qué funciones pueden jugar en la atención a las nuevas necesidades que se producen como consecuencia de los cambios sociales. Como agentes de transformación social las ONL deben estar legitimadas por la sociedad.

### 2.3. La coherencia entre la misión-actividades

Ante el incremento en la demanda social y la ampliación de la diversidad de servicios es necesario que las organizaciones sean capaces de adaptarse a este nuevo contexto. La coherencia entre misión y actividades define qué son las enti-

dades. Así, entre otros aspectos sería importante determinar qué peso tiene la prestación de servicios y en qué tipo de actividades se da.

#### **2.4. La rendición de cuentas**

El desarrollo de una cultura basada en la transparencia y la rendición de cuentas contribuyen a construir sólidamente la confianza en las entidades no lucrativas, promueve la participación en éstas y puede otorgar una mayor legitimidad al tercer sector para actuar. La cultura de la transparencia es una responsabilidad colectiva de sector, que se construye a través de un trabajo cotidiano. Los órganos de gobierno tienen un rol central en este proceso.

#### **2.5. La responsabilidad social**

La responsabilidad social se trabaja a menudo a través de acciones aisladas y sin una perspectiva global. Esto significa que todavía hay un largo camino por recorrer hacia la gestión transversal y estratégica de la responsabilidad social. Las organizaciones están predispuestas a asumir su responsabilidad social pero tienen debates internos sobre los contenidos básicos.

El punto de partida de la responsabilidad social de las ONL es la coherencia entre los valores y las líneas de actuación. A partir de aquí, se pueden identificar siete áreas de interés sobre las cuales hace falta incidir para construir esta responsabilidad: las personas dentro de la organización, los involucrados, la misión y los valores, la transparencia, la gestión medioambiental, la comunicación masiva y la implicación social.

La legitimidad que da la coherencia es imprescindible para que las ONL cumplan su rol social. Además, el mismo crecimiento del sector, el aumento de la exigencia por parte de la sociedad y el incremento de la competencia harán de la responsabilidad social un factor de competitividad y sostenibilidad clave en el futuro próximo.

#### **2.6. La incidencia política**

La incidencia política se ha convertido en una estrategia central para la mayoría de las ONL. Se entiende por incidencia política el “proceso de influir en los resultados, incluyendo las políticas, posiciones y decisiones de las instituciones públicas y privadas”.

Como agentes de transformación social, las ONL deberían ser capaces de formular opiniones y ejercer liderazgo. La incidencia política se realiza de manera

diversa desde las organizaciones, mediante la realización de determinados proyectos, actividades, campañas, etc. Además, se ejerce desde los diferentes ámbitos en que trabajan las entidades, de forma que puede llegar a hacerse en sentidos contrapuestos desde organizaciones que defienden valores diferentes.

Sin embargo, este rol más político y transformador de las ONL debería venir complementado y acompañado de la legitimidad necesaria por llevar a cabo sus actuaciones.

## **2.7. El trabajo en red y las alianzas**

*“Otro reto tiene que ver con el mundo relacional: hacer alianzas. Alianzas fuertes con instituciones afines. Así lo que yo no puedo aportar, lo aporta la otra. Debemos unirnos para trabajar conjuntamente”.* Extraído de una entrevista a un/a dirigente de una ONL

Se incluye tanto el trabajo entre diferentes organizaciones que forman parte del sector y también entre éstas y el resto de agentes sociales con los que resulta imprescindible crear complicidades.

El tercer sector cuenta con una gran cantidad de organizaciones de pequeñas y medianas dimensiones. Ante el crecimiento del sector y la disponibilidad limitada de recursos resulta muy interesante que las organizaciones incrementen su coordinación y el trabajo que realizan conjuntamente.

A pesar de que en los últimos años se ha incrementado el trabajo en red, todavía hace falta hacer un mejor aprovechamiento de su potencial. La presión del día a día dificulta la reflexión estratégica, y por tanto la generación de alianzas y redes estables. En algunos casos la competencia por los recursos y algunos personalismos son factores que dificultan la coordinación entre las entidades del sector. El fortalecimiento de las entidades de segundo y tercer nivel es importante para promover el trabajo en red.

Por otro lado, la sociedad relacional, como la han denominado algunos autores, es un nuevo modelo social basado en el diálogo, la colaboración y la cooperación entre sectores. Hay una necesidad creciente de colaboración entre los tres sectores: empresa, organizaciones no lucrativas y Administración Pública, para que se dé una corresponsabilización de los tres agentes en la respuesta a las necesidades sociales. Es importante que las organizaciones dejen patente cuáles son sus elementos diferenciadores en la prestación de servicios y en la realización conjunta de actividades.

## 2.8. La gestión organizativa

La mejor definición de la estructura organizativa surge como otro de los retos que tiene como objetivo mejorar el funcionamiento de la entidad. Así, las entidades buscan definir y consolidar nuevos organigramas o incluso definir un organigrama hasta el momento inexistente con una identificación de roles y responsabilidades. Esta cuestión se plantea especialmente desde las entidades de pequeñas dimensiones, que seguramente están afrontando en la actualidad procesos de crecimiento.

El tercer sector está actualmente en un proceso de fuerte crecimiento. En este sentido, algunas de las entidades quieren abordar este crecimiento mediante una buena gestión. Entre otras se plantean propuestas como: la creación de nuevas áreas o delegaciones, la oferta de nuevos servicios, nuevos programas o nuevos proyectos así como la definición e implantación de procesos y criterios de eficacia y eficiencia. Así, quieren en algunos casos, crecer de forma planificada y ordenada, para no poner en peligro la viabilidad de la propia entidad.

La planificación estratégica es uno de los retos más claramente identificado en las fuentes secundarias consultadas. A menudo, las entidades afirman contar con un plan estratégico, pero a veces se hace de una manera informal.

## 2.9. La gestión de recursos económicos

*“Un reto sería la captación de fondos privados. El 50% de nuestros recursos provienen de la Administración. Lo que queremos es ampliar las fuentes de financiación para no depender tanto de las administraciones. Por este motivo contratamos a una persona experta en captación de fondos privados”.* Extraído de una entrevista a un/a dirigente de ONL.

Uno de los cambios del sector más evidentes es el crecimiento continuado del volumen económico del sector. Todavía se mantiene una gran diversidad en el volumen presupuestario que gestionan las organizaciones.

En el ámbito económico las entidades se plantean diferentes cuestiones: en primer lugar, el aumento de los recursos económicos, ya sea a través de subvenciones públicas o a través de fondos privados (otras entidades financiadoras o empresas). El aumento del presupuesto se quiere destinar a realizar más servicios o proyectos, o bien a mejorar las escalas de retribución de los equipos. En segundo lugar, se busca continuidad económica tanto para realizar proyectos o servicios como a la hora de garantizar la vida de la propia entidad. En tercer lugar, aparece la voluntad de variar las fuentes de financiación o bien, diversificar las que actual-

mente se tienen. En general, sobre todo se busca depender menos de las subvenciones que provienen de las administraciones públicas.

Los retos relacionados con los recursos económicos están muchas veces vinculados a procesos de crecimiento organizativo. Así, las entidades en proceso de crecimiento se plantean incrementar su presupuesto mientras que las organizaciones grandes, ya consolidadas, centran sus esfuerzos al mantener el nivel de ingresos actuales.

## **2.10. La calidad**

El trabajo con calidad es una prioridad por las ONL. La implantación de sistemas de calidad es importante, pero hace falta ir más allá: hace falta que la calidad se integre como un valor más de las entidades. Desde esta perspectiva haría falta concebir la calidad como cultura necesaria para garantizar el futuro de las organizaciones y su rol social.

La calidad debería ser un motivo de implicación y colaboración de toda la organización, un trabajo conjunto sobre todos los procesos organizativos. Sólo desde esta perspectiva puede convertirse gradualmente en una verdadera cultura. En este proceso, hace falta que las organizaciones de segundo nivel sean impulsoras y apoyen las entidades de base en la búsqueda de vías de financiación; la busca de aprendizajes y referentes externos, de monitorización y de conocimiento.

Como primera fase dentro de la escala de prioridades de la organización, la sistematización de los procesos debe convertirse en un hábito organizativo, puesto que tiene consecuencias directas en la eficacia y eficiencia futuras. Este proceso de sistematización supone una primera aproximación a la implantación de un sistema de calidad.

## **2.11. La comunicación**

La mejora en la gestión de la comunicación hace falta entenderla como clave para las organizaciones del tercer sector. Estas mejoras vendrían dadas por una integración de las campañas de comunicación, tanto interna como externa, en el marco de la estrategia organizativa. Por este motivo hace falta destinar los recursos necesarios y hace falta sistematizar los procesos de evaluación y recogida de información así como impulsar campañas conjuntas, creando nuevos espacios públicos de comunicación (webs sectoriales, revistas,...) y mejorando el uso de nuevas tecnologías para reducir los recursos necesarios.

Por un lado, las organizaciones que no utilizan las herramientas de comunicación se pueden acabar convirtiendo en organizaciones cerradas, ocupadas exclusivamente en la prestación de servicios y no en las funciones de sensibilización y denuncia. Esto puede comportar una pérdida de valor social y legitimidad del sector, que reduciría la confianza depositada por parte de la sociedad.

La comunicación externa suele tener como objetivo el conjunto de la sociedad civil, pero también las administraciones públicas y otros agentes y entidades del tercer sector. Las organizaciones de mayores dimensiones son las que con más frecuencia han hecho referencia a este tipo de retos.

### **2.12. La tangibilización de los valores aportados**

Los valores son el eje central de las organizaciones no lucrativas y junto con la misión de la entidad han adquirido todavía más importancia en los últimos tiempos. Los valores organizativos constituyen un elemento diferencial respecto a las administraciones públicas y las empresas. Por este motivo, las organizaciones deberían impulsarlos en su manera de hacer y los deberían hacer explícitos. Incluso cuando las organizaciones se encuentran en continua transformación, sus valores son anclajes que les ayudan a mantener la cultura organizativa.

No obstante, la aportación de las entidades va mucho más allá de sus valores. Las organizaciones son creadoras de capital social y tienen impacto a la hora de dar respuesta a las necesidades sociales. Es importante que las organizaciones desarrollen una cierta orientación a resultados.

Las entidades recogen entre sus retos la necesidad de demostrar su eficacia y valor distintivo ante las administraciones y la sociedad para hacer frente al incremento de competencia con las empresas privadas, tanto en los servicios que se prestan como en la captación y retención de las personas remuneradas.

### **2.13. La innovación**

Actualmente, como consecuencia de las rápidas transformaciones que se producen en el entorno, la necesidad de innovar se pone de manifiesto en todas las organizaciones de una u otra manera. Así se señala desde las diferentes fuentes consultadas.

La innovación es y será un valor relevante para las organizaciones. Es importante, entender la innovación en sentido amplio y no siempre vinculada a más necesidad de recursos económicos, tecnológicos, etc. En muchas ocasiones, es

suficiente fomentar la creatividad dentro de los equipos y reflexionar sobre qué hace la entidad y cómo lo está haciendo.

Es cierto, que las nuevas tecnologías pueden contribuir a mejorar la gestión dentro las entidades, a mejorar en el desarrollo de proyectos y actividades, etc. Impulsar su utilización puede suponer un adelanto a nivel organizativo, muy grande y un incremento en la eficacia y eficiencia.

En este contexto, el aprendizaje pasa a formar parte indispensable de la cultura de cualquier organización. Por este motivo, las entidades han de incorporar el aprendizaje continuo en su día a día y la formación entre sus procesos clave.

### 3. LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

#### **3.1. La creación de modelo de gestión y desarrollo de personas y su ciclo en las organizaciones**

Uno de los aspectos que se planteaba a las personas entrevistadas en el proyecto tiene que ver con la creación de una modelo de gestión y desarrollo de personas. El establecimiento de políticas propias en este sentido muestra una cierta madurez y un grado de reflexión organizativa al respecto. Un 72% de las organizaciones entrevistadas tenían un modelo de gestión y desarrollo de personas. A su vez, un 54% afirmaba contar con una persona responsable de esta área.

La existencia de una política de gestión y desarrollo de personas contribuye a que su gestión se haga de manera coherente desde el proceso de selección a la desvinculación de las personas a la entidad. A continuación se presenta un posible modelo que contempla los elementos que se deberían tener en cuenta por desarrollar una política de gestión y desarrollo de personas a las organizaciones.

Cada entidad puede adaptar este modelo e incorporar otros temas que pueden ser relevantes por su especificidad organizativa. Los esfuerzos que se quiere dedicar a cada una de las fases deben ser fruto de una reflexión estratégica desde la organización.

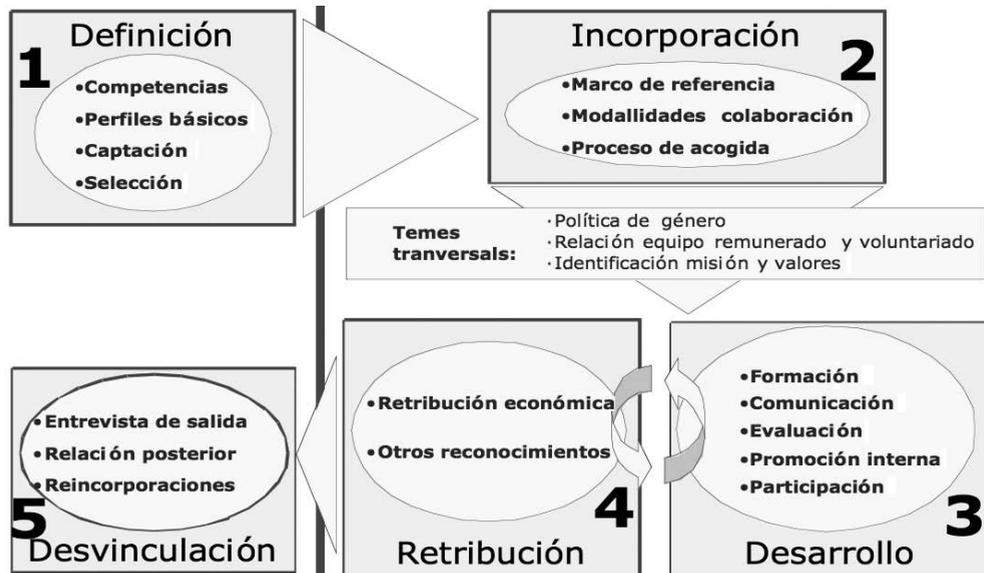
**1. Definición del puesto de trabajo-voluntariado:** Antes de que la persona se incorpore al equipo remunerado es importante tener definido su rol en la organización. Es relevante, por lo tanto, determinar cuáles son las competencias necesarias en el lugar que ocupará, definir qué canales se usa-

rán para la captación, si se utilizarán canales diferentes en función del perfil que se quiera seleccionar, clarificar de qué forma se llevará a cabo el proceso de selección y quien será la persona responsable, etc.

- 2. Incorporación:** Este es el momento en que la persona entra a formar parte de la organización. En la entidad tiene que estar definido cuál es el marco de referencia laboral por el cual se rige, qué tipo de colaboración es la más adecuada en cada caso y cuáles pueden haber, qué pasos deberían seguirse en el proceso de acogida a la entidad, etc.
- 3. Desarrollo:** Se trata de aclarar qué acciones se deberían realizar durante el desarrollo de la colaboración. Hay múltiples elementos que se deben considerar: qué política de formación hay en la entidad y si se dan planes personalizados de formación, qué mecanismos de comunicación interna se dan con el resto del equipo remunerado o voluntario, cómo se debe realizar el proceso de evaluación del equipo, qué canales de participación existen y qué se entiende por participación de las personas en la entidad, o bien, si existen o no fórmulas para la promoción interna.
- 4. Reconocimiento:** Recoge aquellas acciones que están destinadas a valorar qué aportación hace el equipo remunerado a la entidad y a reconocer su valor para la organización. Hay diferentes tipos de reconocimientos, formales como la retribución o bien, otros de carácter más informal.
- 5. Desvinculación:** Hace referencia al momento en que la persona dejará de tener relación laboral con la entidad. Esta etapa se ha de aprovechar por conocer cómo se han desarrollado las etapas anteriores y para garantizar que la persona se sienta satisfecha del proceso experimentado. Es importante tener sistematizada una entrevista de salida de la organización, prever las posibles reincorporaciones en la entidad y determinar cual será la relación posterior de la persona con la organización.
- 6. Temas transversales:** Se incluyen en este apartado temas que tienen impacto en la gestión de las personas en su conjunto y no sólo en una de las etapas. Se trata de considerar la política de género, cuál es la relación que se establece entre el personal remunerado y el voluntariado, o bien, qué acciones se prevén para garantizar la identificación de las personas con la misión y valores organizativos. A estos temas transversales pueden añadirse otras que puedan tener impacto en la entidad.

Tal y como se ha visto en cada momento se necesita llevar a cabo acciones diferentes que se recogen en el esquema siguiente que presenta la visión completa del ciclo de gestión del equipo remunerado en la entidad:

Cuadro 1: El ciclo de las personas en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Aspectos prioritarios a trabajar en esta área

Los retos vinculados a la gestión y desarrollo de personas son prioritarios para buena parte de las organizaciones entrevistadas. La formación, aparece como un elemento clave entre los retos señalados desde las entidades. Se postula como una de las herramientas básicas para hacer frente a otros de los retos que se han comentado en los apartados anteriores.

Se busca a través de la formación la adecuación de los perfiles a las necesidades de la entidad y la mejora de la calidad del servicio y de la gestión organizativa. Por este motivo, la formación debería centralizarse bajo un área especializada en la gestión y desarrollo de personas de la entidad. La definición e implantación de una política en este ámbito y el trabajo específico sobre alguna de las etapas del ciclo de personas son prioridades identificadas. En este sentido, las entidades buscan fidelizar a las personas, garantizar la cohesión de sus equipos

de trabajo, conocer las necesidades de las personas colaboradoras, definir e implantar políticas de reconocimiento, garantizar la conciliación, buscar la vinculación de las personas con los valores de la entidad, etc.

El trabajo en esta área debería orientarse al desarrollo de una visión y de una gestión global de las personas en las entidades. Las personas entrevistadas apenas mencionaron como relevantes los procesos de desvinculación con colaboradores como una posible fuente de conocimiento y de aprendizaje en la detección de oportunidades de mejora en la estabilidad de los equipos.

#### 4. LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

##### 4.1. La importancia de la formación

*“Nosotros cada año llevamos a cabo planes de formación para nuestros propios trabajadores. Trabajar con estos tipos de enfermos aporta mucha satisfacción pero al mismo tiempo puede llegar a quemar. Por lo tanto, intentamos trabajar el aspecto emocional a través de reuniones de equipo, para que exista un espacio donde poder abocar las inquietudes. Además, todos los cursos que crean que les pueden ser útiles para su formación, nosotros les damos todas las facilidades: formación subvencionada, horarios, etc.”* Extraído de una entrevista a un/a dirigente de ONL

Las entidades plantean la formación continua como un elemento clave que garantiza la innovación constante así como la adaptación a las necesidades emergentes del entorno y las nuevas demandas de sus usuarios/as. De esta manera, es el reto prioritario en lo referente a la mejora en la gestión de las personas. Se trata de una forma de dar respuestas adecuadas a los retos que se plantean mediante la renovación y la mejora de las competencias profesionales de las personas. En este sentido, no se han detectado diferencias remarcables entre las entidades, en función de sus dimensiones o su ámbito de actuación.

En algunos ámbitos, este reciclaje competencial resulta no sólo necesario sino también imprescindible, por ejemplo, en el ámbito informático y de las nuevas tecnologías debido a la rapidez con la que se producen los cambios y las innovaciones. Tal y como se verá después, las acciones formativas en este ámbito representan una de las necesidades prioritarias de muchas organizaciones. En otros ámbitos, como es el caso de la atención a colectivos de discapacitados, las competencias personales resultan imprescindibles.

En este mismo sentido, la formación ayuda a garantizar de alguna manera la máxima calidad en los servicios prestados y una mejora en la atención global que se da a las personas usuarias. La formación revierte, según las personas entrevistadas, en una mejora organizativa global. Esta se ve como un instrumento eficaz para conseguir organizaciones con un nivel de calidad más elevado y una clara orientación a resultados.

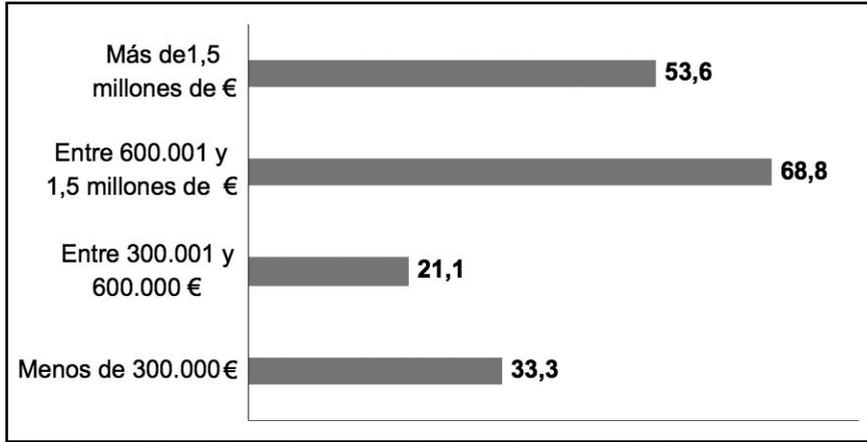
#### **4.2. El desarrollo de políticas formativas**

Las entidades señalan que las políticas formativas tienen consecuencias directas de cara al impulso del desarrollo personal y profesional de las personas, en la mejora de su motivación, cohesión y satisfacción así como de las condiciones en las que se realiza el trabajo. Se apunta también a la importancia de la formación en la proyección profesional y en el desarrollo de planes de carrera, la cual cosa posibilita a su vez la promoción interna de las personas facilitando y agilizando los procesos de selección de nuevas personas. En definitiva, la aplicación de políticas de formación puede tener consecuencias muy positivas y ser una forma de optimizar el trabajo de las personas, la gestión y la organización de las entidades.

Desde diferentes entidades se insiste en la necesidad de planificar la formación y ajustarla a las necesidades reales de las personas en el contexto de las organizaciones. Se trata de evitar la realización de acciones formativas sin objetivos definidos. Este tipo de acciones corren el peligro de saturar de manera innecesaria a las personas y de malgastar los recursos invertidos. Por otro lado, también se insiste en que las acciones formativas deberían tener una aplicabilidad en la práctica, que recaigan directamente en el trabajo diario. Los participantes en el estudio afirman pues que la formación debe ser planificada, pertinente y efectiva para que tenga sentido.

Las diferencias entre entidades aparecen cuando se pide si se considera que existe una política de formación. En este sentido, como queda representado en el siguiente gráfico de forma clara, la existencia de políticas de formación más o menos definidas está en relación con el volumen presupuestario (expresado en euros anuales), Más de la mitad de las organizaciones que tienen más de 600.000 euros afirman tener políticas de formación.

Gráfico 1. Existencia de política de formación por volumen presupuestario (en euros anuales)

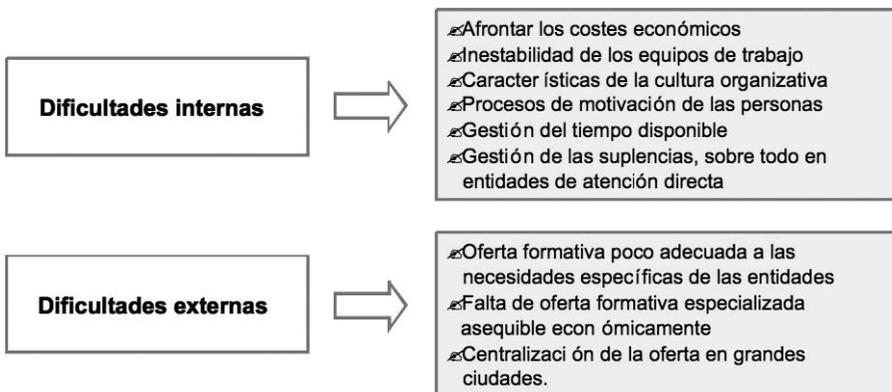


Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Las dificultades identificadas

Las organizaciones identifican diferentes tipos de aspectos que suponen dificultades para ellas a la hora de plantear la formación a nivel interno o bien, debido a elementos que tienen que ver con la oferta formativa existente. El cuadro siguiente recoge algunas de las principales dificultades planteadas por las personas entrevistadas en el estudio.

Cuadro 2. Tipo de dificultades identificadas



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Los canales de formación

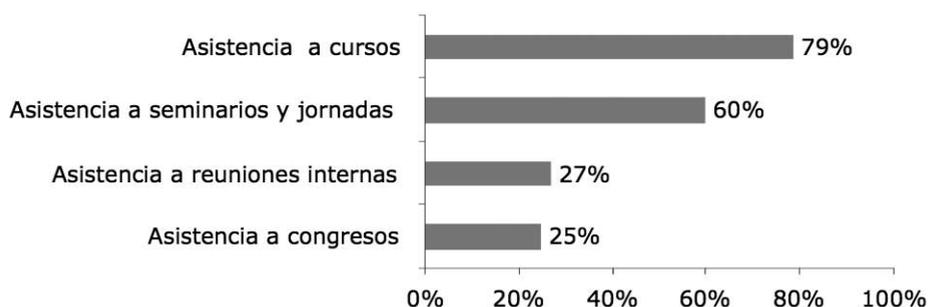
Las organizaciones hacen uso de diferentes canales para desarrollar sus acciones formativas, principalmente cursos, seminarios y jornadas, congresos y reuniones internas. No se tienen demasiado presentes otras canales como sería la formación a medida, el coaching o sistemas de transferencia del conocimiento más allá de las reuniones internas.

La asistencia a cursos de pequeño formato es el canal más utilizado por las organizaciones a la hora de formar a sus trabajadores. Concretamente, un 79 % de las organizaciones entrevistadas afirma hacer uso. Es importante señalar que en la mayoría de casos se trata de cursos de corta duración, siendo muy inferiores los casos de organizaciones que afirman ofrecer la posibilidad de realizar cursos de largo formato, como Másteres o Posgrados. Por otro lado, en los casos en que se constata el uso de este tipo de cursos de gran formato, estos están dirigidos principalmente a niveles directivos o a las personas con un cierto grado de responsabilidad dentro de las organizaciones.

Los seminarios y las jornadas representan el segundo medio formativo más utilizado, un 60 % de las organizaciones afirman hacer uso. Las razones están relacionadas con el formato de estos espacios, mayoritariamente de pequeñas dimensiones –realizados puntualmente– y sin costes importantes de inscripción.

La asistencia a congresos es utilizada por un 25 % de las entidades. Probablemente esta situación tiene que ver con que acostumbran a ser muy especializados y que suelen tener costes de inscripción más elevados que las jornadas y seminarios. Las reuniones internas en un 27% de los casos tienen una utilidad formativa. Sin embargo, en muchas entidades no son realmente conscientes de que utilizan las reuniones como espacios para formar internamente a los equipos.

Gráfico 2. Importancia relativa de los diferentes canales de formación



Fuente: Elaboración propia

En coherencia con esta idea, los canales formativos se multiplican: la formación a medida, el coaching o la creación de espacios de transferencia del conocimiento ya sea dentro de la propia entidad, o externamente, buscando espacios de transferencia de conocimiento entre entidades.

Se ha podido detectar que desde las entidades no siempre se tiene conciencia de la existencia de estos canales alternativos y sobre todo de las posibilidades que ofrecen en la capacitación de los equipos.

Algunas de las experiencias relatadas por las propias organizaciones muestran hasta qué punto este tipo de formación es precisamente la que después presenta una mayor utilidad y aplicabilidad práctica.

En las reuniones celebradas por el grupo de expertos que colaboró durante el proyecto se insistió en la necesidad de impulsar acciones para promover la transferencia de conocimiento entre diferentes entidades y, dentro de una misma entidad, entre diferentes personas. El impulso de estas posibilidades podría contribuir a solventar aquellas dificultades relacionadas con la baja disponibilidad de recursos por parte de algunas entidades.

Finalmente, hace falta señalar que muchas personas entrevistadas señalan tener dificultades para acceder a formaciones adaptadas a las necesidades específicas de sus respectivas organizaciones, y especialmente, con una aplicabilidad práctica real. En este sentido, en contraposición a las formaciones más tradicionales, se destacan las formaciones con formatos más originales y que implican un rol más activo y una mayor vivencia en el proceso de aprendizaje. Se trata de priorizar la vertiente práctica por encima de la teórica. Se considera en definitiva que este tipo de formaciones permiten aplicar los conocimientos adquiridos con una mayor facilidad.

#### **4.5. La planificación y el diagnóstico de necesidades formativas**

*“La entidad cuenta con un plan de formación: se trata de cursos, coloquios o actos concretos que son de interés para los servicios de la Fundación, y que tocan temas muy concretos que pueden interesar a las personas remuneradas. En el pacto organizativo hay una bolsa, tanto de horas como de presupuesto, para llevar a cabo los cursos que estén relacionados con el trabajo diario”. Extraído de una entrevista a un/una dirigente de ONL*

Para que sea realmente efectiva, la formación continua debería seguir un proceso de planificación y evaluación, y debería responder a las necesidades reales de la organización y de las personas que forman parte. Sólo de esta forma se

aprovecharán los recursos invertidos en las acciones formativas, y las personas podrán aportar a las organizaciones los aprendizajes que han adquirido.

Por este motivo, una de las fases fundamentales en el proceso de planificación es el diagnóstico de necesidades formativas, que implica un análisis a diferentes niveles:

- un análisis de las necesidades de la organización, teniendo en cuenta la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los recursos de los que se dispone;
- un análisis de las necesidades en función de los perfiles existentes, teniendo en cuenta las actividades, funciones y responsabilidades que implica cada uno, así como las competencias necesarias.
- un análisis de las necesidades de las personas, identificando las áreas en las que existen deficiencias o en las que se puede dar la mejora continua. La identificación de las necesidades formativas se elabora pues a partir de la comparación entre las competencias que tienen las personas y las que necesitan desarrollar para cumplir con los requerimientos y los objetivos organizacionales.

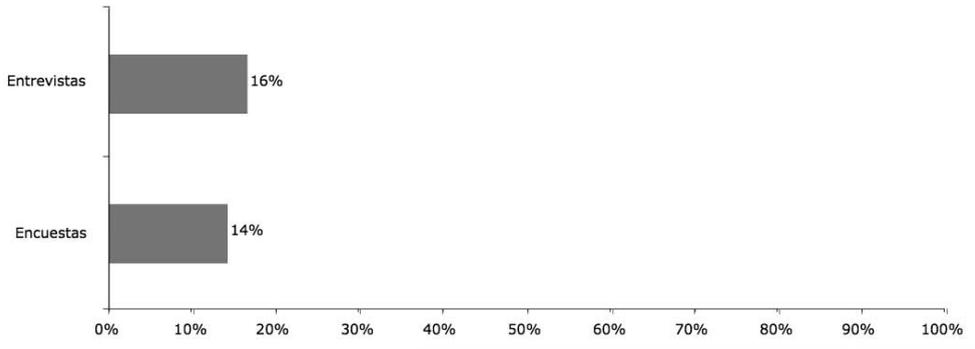
#### **4.6. El proceso de identificación de las necesidades formativas**

*Cuando yo empecé a trabajar en la organización hice una entrevista a las 180 personas de la entidad, para recoger las necesidades organizativas. Entre ellas se señalaba la formación. Por eso, se elaboró un plan de formación. Este año contamos con una responsable de formación que es la persona que va recogiendo todas las necesidades formativas por departamentos, y lleva a cabo la difusión".* Extraído de una entrevista a un/una dirigente de ONL

En la mayoría de casos, desde las organizaciones, la identificación de necesidades formativas se hace de manera informal, a través de la práctica cotidiana o mediante las dinámicas propias de los equipos de trabajo.

Cuando hay canales formales y específicamente establecidos para la detección de necesidades formativas estos acostumbran a ser las encuestas y las entrevistas, en un 14 % y 16 % de las entidades entrevistadas respectivamente tal y como puede verse en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Identificación de las necesidades formativas a través de entrevistas y encuestas



Fuente: Elaboración propia

No todas las entidades, ponen en práctica mecanismos específicos de detección de necesidades formativas. En muchas, esta aparece relacionada con el sistema de evaluación y seguimiento de las personas. Por ejemplo, en los casos en que se realizan entrevistas de evaluación anuales, estas se convierten en espacios para identificar las áreas a mejorar en el desarrollo profesional y, en consecuencia, las posibles acciones formativas que pueden dar respuesta a estas necesidades.

La mayoría de entidades entrevistadas combinan la identificación que realiza el equipo directivo de las organizaciones con las iniciativas que parten de los propios equipos. En estos casos, las personas comunican sus motivaciones formativas a sus superiores o a las personas responsables de la gestión de personas en el caso de entidades que tienen mayores dimensiones. Las motivaciones de las personas no siempre acaban de encajar con las necesidades de la organización ya que no siempre las personas tienen la visión de las líneas estratégicas de las entidades en las que trabajan, y por lo tanto de sus necesidades prioritarias.

Desde algunas entidades se quiere impulsar una mayor proactividad por parte de los equipos en los procesos de identificación de sus propias necesidades formativas y en la gestión de una formación adecuada a su desarrollo profesional. Para que fuera realmente eficaz el impulso de la proactividad de las personas debería ir acompañada por una comunicación más efectiva de la estrategia organizativa a los equipos de trabajo.

En algunos casos, la primera detección de necesidades formativas se hace durante el proceso de selección e incorporación de personas, en función de la adecuación del currículum a las necesidades del perfil requerido.

Vale la pena tener en cuenta que una de las características específicas de la gestión de personas en las organizaciones no lucrativas es la importancia que se da a determinadas actitudes y valores que se detectan durante los procesos de captación y selección. La práctica totalidad de participantes en el estudio han confirmado esta idea. Así, las personas responsables de la selección afirman valorar determinadas actitudes y valores -como por ejemplo, el compromiso, la honestidad, la paciencia, la motivación, la capacidad de trato con las personas, la solidaridad y la empatía personal-, a menudo por encima de otros criterios de carácter estrictamente técnico.

Otro de los criterios prioritarios cuando se seleccionan personas es el conocimiento previo sobre el sector no lucrativo. Esto explicaría, en parte, la importancia que se da a las redes de contactos personales cuando se buscan personas superándose otros mecanismos de captación. Esta valoración del talante personal y del grado de conocimiento del sector como criterios básicos en los procesos de selección puede conllevar que las personas que se incorporen a las organizaciones presenten determinadas necesidades formativas desde el inicio.

Las personas participantes en el estudio confirman las particularidades actuales de los procesos de selección en las organizaciones no lucrativas: la necesidad de encontrar personas especializadas, con un cierto conocimiento del sector y con un elevado grado de polivalencia.

Otros factores que influyen en los procesos de captación y selección de personas -como la urgencia con la que en ocasiones se desarrollan estos procesos o la dificultad para acceder a determinados perfiles que requieren un determinado nivel de especialización, o la presencia de un porcentaje elevado de jóvenes, que acaba de incorporarse al mercado de trabajo- pueden hacer emerger necesidades formativas desde la propia incorporación.

En coherencia con la situación anteriormente descrita, y debido a las dificultades económicas que señalan muchas de las organizaciones entrevistadas, la selección de las acciones formativas no siempre obedece a criterios estrictamente formativos, sino que a menudo responde a cuestiones de tipo práctico, básicamente el coste y horario de cursos, por ejemplo. Así, muchas de las entidades entrevistadas afirman buscar las formaciones directamente entre la oferta gratuita o subvencionada. El trabajo desde las organizaciones en la identificación de las necesidades formativas de manera prioritaria permitiría aprovechar al máximo los

recursos invertidos en formación y la adecuación de la oferta formativa de los diferentes agentes.

La planificación de las acciones formativas en función de las necesidades prioritarias identificadas facilitaría que los resultados de las formaciones fueran más útiles y aplicables, tanto desde el punto de vista de las personas como desde el de las organizaciones. En este mismo sentido apunta la necesidad de evaluación de las acciones formativas, que debería servir para la mejora continua de los planes de formación y, en sentido amplio, de la política formativa de las organizaciones. Desde el grupo de expertos se apuntó también la doble necesidad de evaluación e identificación de necesidades formativas.

#### 4.7. Las necesidades formativas mayoritarias de las organizaciones

Con respecto a las necesidades formativas que se identifican desde las entidades, estas se pueden clasificar en tres grandes categorías. En primer lugar, se identifican necesidades técnicas vinculadas a los servicios que se ofrecen desde las entidades; en segundo lugar, necesidades técnicas vinculadas a la estructura organizativa; y en tercer lugar, necesidades formativas de carácter transversal.

*Cuadro 3. Clasificación de las necesidades formativas*

<b>Tipología</b>	Necesidades técnicas de servicios	Necesidades técnicas de estructura	Necesidades técnicas transversales
<b>Ámbitos</b>	Salud reproductiva, atención a discapacitados, drogodependencias, género, etc.	Comunicación, contabilidad, captación de recursos, gestión equipos, habilidades directivas, etc.	Cultura organizativa, trabajo en equipo, ofimática, gestión tiempo, nuevas tecnologías, etc.
<b>Para quién?</b>	Personas técnicas de servicios y programas	Personas técnicas de estructura y nivel directivo	Todo el equipo

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones sitúan las carencias más importantes en el área de la estructura organizativa. Algunas de las entidades entrevistadas hacen referencia a la llegada de personas con formación y experiencia profesional específica directamente relacionada con su ámbito de trabajo, pero sin experiencia en el sector no lucrativo y con un desconocimiento de sus especificidades con respecto al funcionamiento, los valores, los aspectos legales y jurídicos y las maneras de hacer propias.

En relación a la importancia de los diferentes tipos de necesidades, se detectan diferencias en cuanto a las dimensiones y la trayectoria de las organizaciones. En general, se puede afirmar que las entidades de pequeñas dimensiones o con una trayectoria corta están más preocupadas por cubrir necesidades formativas relacionadas directamente con los servicios que ofrecen. Contrariamente, las entidades que rebasan un determinado volumen presupuestario y con una trayectoria más larga empiezan a sentir como necesidades importantes la formación técnica vinculada con la estructura organizativa

#### 4.7.1. Necesidades formativas técnicas vinculadas a los servicios y programas

Las necesidades formativas vinculadas a los servicios que se ofrecen desde las entidades suelen estar dirigidas a los técnicos y técnicas que desarrollan sus funciones y responsabilidades en el marco de los proyectos y/o programas. En este caso, se trata de un tipo de formación más especializada, directamente relacionada con el ámbito de actuación de las respectivas entidades. A continuación se señalan las necesidades formativas que se han identificado con más frecuencia en este ámbito:

Cuadro 4. Necesidades formativas vinculadas a los servicios y programas

Acción Social - Discapacitados	Ergonomía, transferencia de peso, ley de dependencia, diagnóstico psiquicofísico.
Acción Social - Mujer	Violencia de género
Acción Social - Drogodependencias	Acompañamiento al duelo, consumo, atención a la sobredosis, sida, sistema jurídico
Acción Social – Gente mayor	Funcionamiento de los servicios sociales
Acción Social - Inmigración	Diversidad cultural, mediación, ley de extranjería, idiomas
Acción Social – Infancia y juventud	Intervención con infancia y juventud, bullying , psicopedagogía
Acción Social - Integración e inserción	Normativa laboral, detección de necesidades formativas
Acción Social - Salud	Anorexia y bulimia, sexualidad, salud mental, trastornos mentales, psicología, primeros auxilios
Acción Social – Cuarto mundo	Funcionamiento de los servicios sociales
Acción Social – Educación y formación	Educación en el tiempo libre
Cooperación internacional	Cooperación y desarrollo, diseño y evaluación de proyectos, género
Culturales	Educación en el tiempo libre
Medio Ambiente	Conocimiento del medio natural, gestión de espacios naturales

Fuente: Elaboración propia

Las entidades de acción social presentan necesidades formativas bastante parecidas en el ámbito técnico, especialmente aquellas en las que entre sus servicios principales se encuentra la atención directa. Destacan las necesidades rela-

cionadas con la gestión de conflictos y las habilidades comunicativas en general, básicamente la escucha activa, la capacidad de negociación, la empatía, las habilidades de interacción personal y la gestión de conflictos.

En organizaciones de atención directa a colectivos de población que se encuentran en situación de alto riesgo social -por ejemplo, en casos de drogadicciones-, se da mucha importancia a los espacios horizontales de comunicación interna, que facilitan el intercambio de experiencias entre profesionales que desarrollan funciones similares. En estos mismos casos, también se hace referencia a la necesidad de conocimientos sobre el marco legal específico que afecta al colectivo de usuarios/as (por ejemplo, la ley de extranjería en el caso de entidades de atención a inmigrantes, la normativa laboral en las empresas de inserción, o la Ley de dependencia para entidades de atención a personas con discapacidad). Por otro lado, en consonancia con la necesidad de atención a colectivos emergentes con necesidades específicas -por ejemplo, nuevos colectivos de personas inmigradas- o para dar respuesta a fenómenos emergentes -por ejemplo, el bullying entre los niños y adolescentes-, entre algunas entidades surgen nuevas necesidades formativas.

Desde las entidades de cooperación se identifican necesidades bastantes específicas, relacionadas con el ámbito de la cooperación y el desarrollo internacional. Desde estas entidades se insiste en la necesidad de formación en diseño, seguimiento y evaluación de proyectos, por una parte, y en género, por la otra. Hay que tener en cuenta que se trata de un ámbito que requiere unos conocimientos muy específicos, con unas herramientas propias y bastante especializadas de elaboración e implementación de proyectos -por ejemplo, el marco lógico-, y con unas políticas determinadas por parte de los organismos de cooperación europeos e internacionales.

Finalmente, como ya se ha señalado anteriormente, algunas entidades ponen sus mayores esfuerzos al ofrecer una buena formación técnica, de cara a asegurar un cierto nivel de calidad en los servicios que se ofrecen. Esto es especialmente importante en el caso de las entidades de servicios que implican una atención directa a usuarios/as. Por otro lado, también son este tipo de necesidades las que preocupan de forma prioritaria a las entidades de pequeñas dimensiones y con trayectorias relativamente cortas.

#### *4.7.2. Necesidades formativas técnicas vinculadas a la estructura.*

Este segundo tipo de necesidades técnicas van dirigidas a las personas que desarrollan sus funciones en los ámbitos de estructura de las organizaciones (por ejemplo, en el ámbito administrativo-contable, la comunicación, la gestión y el des-

arrollo de personas, etc.) así como a los diferentes niveles directivos. Lo que suele pasar es que en la mayoría de las organizaciones de medianas y pequeñas dimensiones, por limitaciones en la disponibilidad de recursos y por el tipo de modelo organizativo, las personas técnicas de los servicios suelen asumir, a la vez, responsabilidades vinculadas a la estructura organizativa. Así, ambos tipos de necesidades pueden recaer, de hecho, sobre las mismas personas.

Estas necesidades presentan similitudes importantes entre las diferentes entidades, y se pueden clasificar en función de las diferentes áreas de funcionamiento, con una categoría específica que hace referencia a liderazgo, dirección y gestión de equipos de trabajo. Dentro de este segundo ámbito de necesidades, destacan las siguientes:

*Cuadro 5. Necesidades formativas técnicas vinculadas a la estructura*

Área administrativa, contable y financiera	Contabilidad, sistema fiscal y marco legal, captación de fondos, gestión de subvenciones, gestión financiera.
Gestión comercial	Técnicas de venta, marketing.
Comunicación	Comunicación, sensibilización, relaciones con medios de comunicación, edición y maquetación de materiales, creación y gestión de páginas web, gestión de base de datos
Gestión de calidad	Gestión estratégica, sistematización de procesos
Gestión de proyectos	Diseño, elaboración, implementación y justificación de proyectos
Gestión y desarrollo de personas	Captación y motivación de voluntariado, técnicas de selección de personas, seguimiento y evaluación, detección de necesidades formativas, gestión laboral, riesgos laborales.
Liderazgo	Dirección y coordinación de equipos, habilidades directivas, planificación y gestión del tiempo, trabajo en red y habilidades relacionales.

Fuente: Elaboración propia

Hace falta señalar que la mayoría de entidades entrevistadas, sobre todo las que cuentan con un volumen presupuestario más elevado, identifican un déficit importante en formación y habilidades en técnicas de gestión entre los equipos de trabajo. De hecho, una parte importante de directivos/as de ONL entrevistados señalan éste como uno de los puntos débiles que caracterizaría al sector, al que haría falta hacer frente como uno de los retos esenciales en relación a la mejora de la eficacia y la eficiencia y la obtención de resultados.

Entre todas las necesidades vinculadas a la estructura identificadas, desde la mayoría de entidades se insiste en las relacionadas con el ámbito de la comunicación, la gestión de proyectos y la gestión de los recursos económicos en general (captación de recursos y fuentes de financiación, gestión de subvenciones,...)

como necesidades prioritarias. Por otro lado, para una parte importante de las personas entrevistadas, las necesidades formativas en técnicas de gestión representan uno de los retos esenciales que hace falta afrontar desde el sector, que a la vez permitiría hacer frente a otros retos derivados o vinculados. Entre estas necesidades, destacan las que tienen que ver con la gestión y dirección de organizaciones no lucrativas, dirigidas básicamente a directivos/as y a las personas con más responsabilidad en las organizaciones. Una parte de directivos/as y gerentes de ONL detectan entre las personas técnicas una cierta carencia de visión global de la entidad así como un conocimiento escaso de la estrategia organizativa. Esta situación provoca que la mayoría de estas funciones las tengan que desarrollar ellos/as, que consideran que no pueden delegar una parte de sus responsabilidades por falta de preparación de las personas.

Por otro lado, según señalan algunas personas entrevistadas, este tipo de carencias están dificultando igualmente las posibilidades efectivas de promoción interna en las organizaciones. Este tipo de necesidades relacionadas con la dirección se consideran fundamentales porque afectan en todos los ámbitos de la organización. En coherencia con esta idea, se consideran fundamentales las acciones formativas dirigidas a mejorar la calidad de la dirección.

Cada vez más, son necesarios dirigentes con competencias para dirigir organizaciones, capacitados para motivar a los equipos, con capacidad de generar climas laborales positivos que permitan desarrollar realmente las competencias adquiridas, etc.

Es necesario destacar como necesidad que emerge con una cierta frecuencia la formación en sistemas de gestión de calidad. Las personas entrevistadas insisten en la necesidad de mejorar en la calidad de los servicios que se ofrecen desde las organizaciones, en cierto modo por la creciente necesidad derivada de las demandas del entorno. La complejidad específica que implica la gestión de calidad, con el conocimiento de las diferentes normas de certificación (ISO, EFQM...) y su funcionamiento, provoca que la necesidad de formación sea en este caso bastante evidente.

#### *4.7.3. Necesidades formativas de carácter transversal.*

El tercer grupo de necesidades formativas están vinculadas a una serie de competencias de carácter transversal, compartidas por las diferentes personas que integran las organizaciones, más allá de sus funciones y responsabilidades específicas. En este ámbito, las que se identifican con mayor frecuencia son las siguientes:

*Cuadro 6. Necesidades formativas de carácter transversal*

Cultura organizativa	Modelo organizativo, misión, visión, valores, estrategia, etc.
Herramientas genéricas	Idiomas, ofimática, nuevas tecnologías.
Habilidades relacionales	Resolución de conflictos, trabajo en equipo.
Habilidades comunicativas	Comunicación interpersonal, trabajo en red, hablar en público
Habilidades emocionales	Inteligencia emocional, gestión del estrés.
Otras habilidades	Autonomía, capacidad de aprendizaje, compromiso con la organización, flexibilidad y adaptación, iniciativa e innovación, orientación a resultados, orientación a la calidad, pensamiento analítico.

Fuente: Elaboración propia

Una de las necesidades que se destaca con mayor unanimidad es la importancia de que las personas se renueven de forma continua, adaptando sus competencias a las transformaciones y oportunidades emergentes del entorno. Uno de los ámbitos en los que esta necesidad se percibe con mayor claridad es el ámbito de las tecnologías de las nuevas tecnologías de la información en general. En este campo se identifican carencias importantes sobre todo en equipos de trabajo más mayores.

La formación en gestión de calidad aparece también como necesidad transversal. Más allá del conocimiento y la familiarización con los diferentes sistemas de implantación de calidad, de lo que se trata en este caso es de compartir una cierta cultura de calidad.

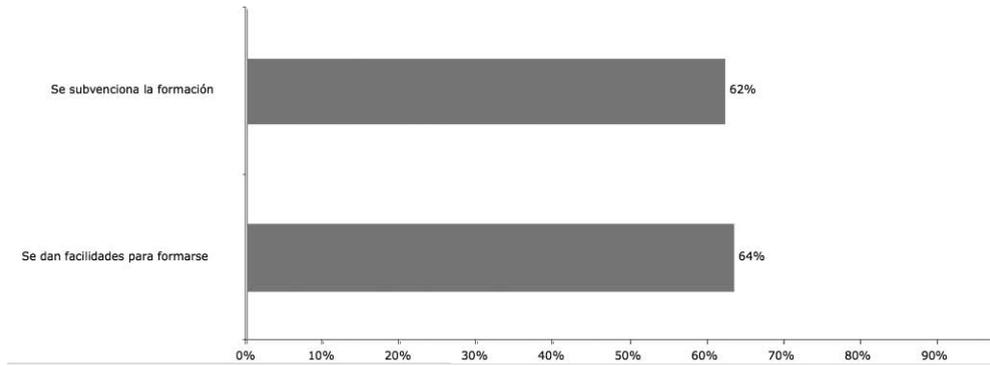
Finalmente, se destacan necesidades relacionadas con actitudes personales importantes dentro del sector no lucrativo. Algunas de estas actitudes son: el compromiso con el proyecto global, la autonomía, la iniciativa personal o las habilidades emprendedoras. A través de los procesos de selección de personas se intenta garantizar de alguna manera que las personas compartan estas actitudes básicas.

#### **4.8. Proceso de desarrollo de la formación**

El desarrollo de planes de formación supone generalmente la asignación de recursos –a nivel presupuestario y de horas del trabajo de las personas- para la realización de las acciones formativas.

Tal y como se ha podido constatar a lo largo de la investigación, las diferentes entidades consideran importante la formación. A pesar de todo, esto no implica necesariamente que se haya definido e implementado una política más o menos clara en este ámbito, y que los procesos que se incluyen estén completamente sistematizados. Un 42% de las organizaciones consideran que tienen una política de formación mientras que son un 22% las que afirman tener planes de formación personalizados.

Gráfico 4. ¿Existen políticas de formación y planes de formación personalizados?

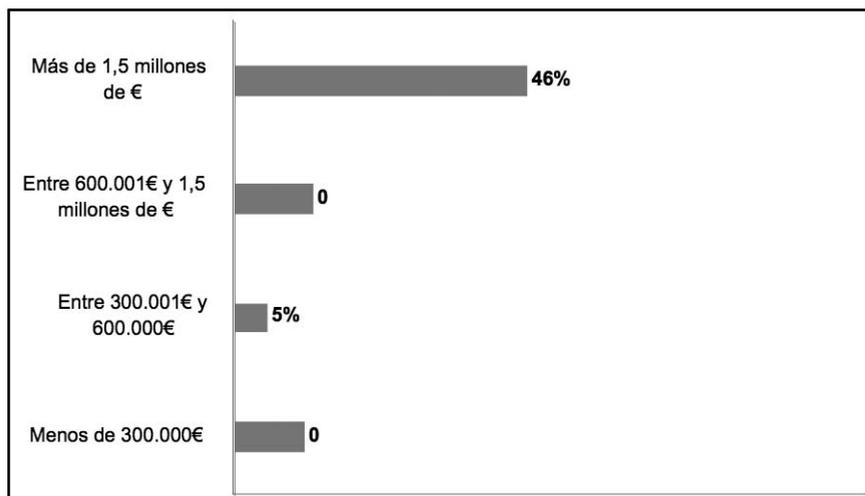


Fuente: Elaboración propia

Como apuntan las personas expertas participantes en el estudio, hace falta relacionar el bajo porcentaje de entidades que cuentan con planes formativos personalizados con las dimensiones organizativas. En este sentido, no se debería considerar como un factor específico del sector no lucrativo.

Del total de entidades entrevistadas la mayoría de las que cuentan con planes de formación personalizados implantados son entidades que tienen más de 1,5 millones de euros anuales de presupuesto. Esto confirma que más allá de la buena voluntad de las personas, la implantación de planes de formación requiere la asignación de recursos materiales y personales.

Gráfico 5. Existencia de planes de formación personalizados por volumen presupuestario (en euros)



Fuente: Elaboración propia

En los casos en que existen planes de formación, en muy pocas ocasiones se trata de planes personalizados. Se trata sobre todo de planes formativos diseñados de manera global, o por áreas, programas o proyectos. En este segundo caso, se encuentran organizaciones que priorizan la formación técnica de las personas vinculada a los servicios que ofrecen.

Las personas remuneradas señalaron que debido a esta globalidad de los planes formativos, las acciones formativas, a pesar de ser interesantes, no siempre se ajustan a las necesidades de su trabajo, al menos a las prioritarias. En este sentido, pues, se confirma la necesidad de elaborar planes formativos personalizados de cara a sacar el máximo provecho de los recursos invertidos en las acciones formativas.

Una pequeña parte de las entidades afirman contar con planes de formación personalizados, concretamente cómo hemos visto un 22% de las entidades entrevistadas. En estos casos, la implementación de planes formativos personalizados está vinculada al desarrollo de planes de carrera, en los casos de funciones que implican una mayor responsabilidad en las organizaciones. Según afirman las personas entrevistadas, en estos casos, la existencia de planes de formación se incluye en la oferta de trabajo, de cara a incentivar la motivación de los y las candidatos/as interesados/as.

Más allá de las dimensiones organizativas, hay otros factores que afectan directamente al desarrollo de una política formativa más o menos definida. El grado de estabilidad en los equipos de trabajo, por ejemplo, puede facilitar o dificultar el desarrollo de planes de formación individuales para las personas que forman parte de la organización. Así, en entidades con una elevada rotación de personas la inversión en formación es menor, puesto que se considera que esta inversión no siempre resulta rentable en cuanto a que las personas no permanecen el tiempo suficiente para poder aportar sus nuevos conocimientos a la organización.

A menudo, la existencia de planes de formación está muy relacionada con la implantación de sistemas de evaluación y seguimiento periódicos de las personas. Así, participantes en el estudio señalan las entrevistas individuales de seguimiento como puntos de partida para la elaboración de un diagnóstico de necesidades formativas y, en consecuencia, de un plan formativo personalizado.

Hace falta señalar que en los casos de las entidades que todavía no cuentan con planes de formación, la mayoría lo tienen presente como reto de futuro, puesto que reconocen que es la mejor forma de optimizar los recursos y diseñar la formación en función de las necesidades reales de las personas. Esta suele ser una voluntad claramente expresada que aparece a menudo vinculada al desarrollo de un plan de gestión de calidad en la organización.

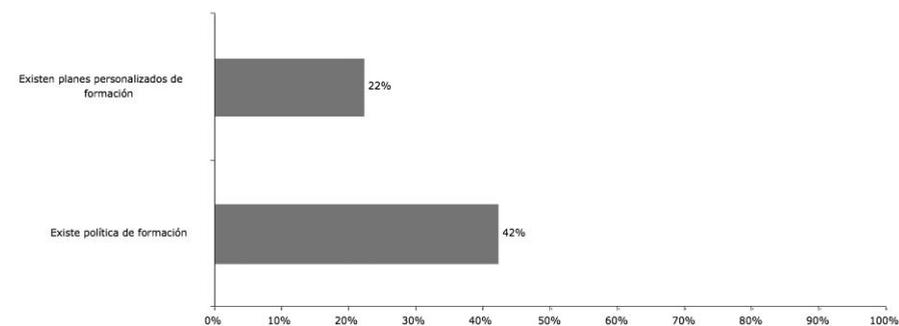
Una parte de las entidades entrevistadas afirman tener dificultades en la elaboración de planes de formación personales, porque consideran que no cuentan con los recursos y las herramientas necesarias por poderlos diseñar. En entidades de pequeñas dimensiones, la elaboración de planes formativos requiere un grado de dedicación difícil de encajar en el día a día.

#### **4.9. Algunas facilidades de las ONL para la participación en acciones formativas**

En general, se intenta encontrar el equilibrio entre el objetivo de potenciar el desarrollo de las personas y su motivación, y los objetivos y las necesidades de la organización. En este sentido, se intenta que ambos objetivos se encuentren alineados.

Una parte importante (64%) de las organizaciones afirma dar facilidades para que las personas participen en acciones formativas. Las facilidades más frecuentes se dan básicamente en dos modalidades: las facilidades en términos económicos, a través de la financiación de cursos y/u otras acciones formativas, o las que se dan a través de la flexibilidad en el horario laboral, para facilitar la asistencia a las formaciones.

Gráfico 6. ¿Se dan facilidades para formarse? ¿Se subvenciona la formación?

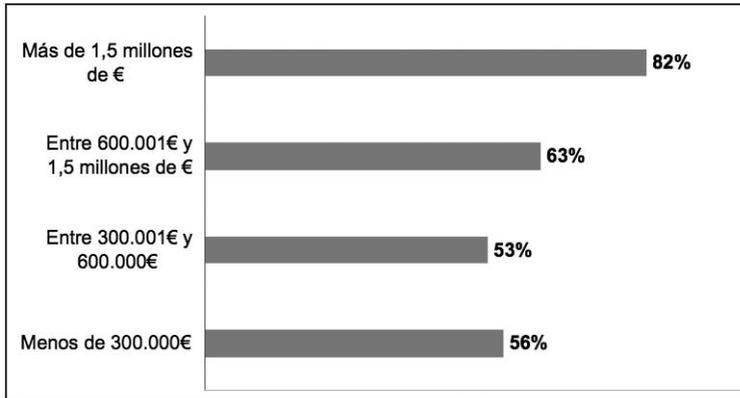


Fuente: Elaboración propia

Un 62% de las organizaciones afirman subvencionar económicamente la formación de las personas que forman parte de sus equipos de trabajo. En la mayoría de casos, las entidades financian entre el 100 y el 50 % de las acciones formativas de sus trabajadores, incluyendo tanto los costes directos de estas acciones como los gastos indirectos que se derivan. El porcentaje se decide en función de varios factores entre los que se encuentra el coste de la formación, la adecuación a los objetivos y las necesidades estratégicas organizativas, el rol de la persona que recibe la formación, etc. Los cursos de larga duración suelen financiarse en un 50 %, puesto que se considera que aportan beneficios importantes desde el punto de vista del desarrollo de las personas.

La financiación de las acciones formativas varía bastante en función de los recursos disponibles, y por lo tanto del presupuesto anual del que se dispone, pero también en función de la importancia que se da al ámbito formativo en la organización. Así organizaciones que cuentan con presupuestos de pequeñas y medianas dimensiones dan facilidades en este sentido tal y como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico 7. Existencia de facilidades para formarse por volumen presupuestario (en euros anuales)



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las facilidades horarias, muchas entidades facilitan la participación en acciones formativas durante el horario laboral, o al menos durante una parte de este. En la mayoría de ocasiones, igual que en el caso de las facilidades vinculadas a la financiación económica, suelen llegarse a acuerdos con las personas que suponen una cooperación entre ambas partes.

Las organizaciones que ofrecen servicios de atención directa a personas se ven en la necesidad de hacer esfuerzos importantes para gestionar las sustituciones cuando los equipos realizan formaciones durante el horario laboral, puesto que generalmente deben dar una cobertura permanente a los servicios.

Muchas entidades, especialmente las de pequeñas dimensiones y las que cuentan con menos recursos, intentan seleccionar cursos gratuitos o aquellos que se pueden financiar a través de la Fundación Tripartita y bonificaciones a la formación en Seguridad Social. Como ya se ha apuntado anteriormente, en algunos casos se señalan dificultades para acceder a cursos subvencionados que se ajusten a las necesidades de las organizaciones. En este ámbito, la asistencia a conferencias, jornadas y seminarios se ve a menudo como una oportunidad.

#### 4.10. Las acciones formativas principales

Igual que en el apartado correspondiente a la descripción de las necesidades formativas, en este se pueden clasificar las diferentes acciones formativas en tres grandes categorías: formación técnica vinculada a los servicios; formación técnica vinculada a la estructura organizativa y formación de carácter transversal.

La coherencia que existe entre las acciones formativas principales y las necesidades varía mucho en función de la tipología de formación.

Generalmente, las entidades de pequeñas dimensiones, tanto a nivel presupuestario como por el número de personas que forman parte del equipo vinculan sus acciones formativas a los diferentes servicios que ofrecen. Es decir, estas entidades se centran en la formación relacionada con la atención directa: formación en salud mental, atención a los discapacitados, salud reproductiva, atención y herramientas de trabajo con personas mayores, educación medioambiental, etc. Este tipo de formación es más especializada y orientada a las personas técnicas que llevan a cabo los diferentes programas de la entidad.

También se da importancia al marco legal que afecta a los respectivos ámbitos de actuación, por ejemplo, formación sobre la nueva Ley de la Dependencia, la Ley de Extranjería, el sistema jurídico de prisiones, etc.

*Cuadro 7. Las acciones formativas vinculadas a los servicios y programas*

Acción Social - Discapacitados	Atención a discapacitados, educación emocional, lenguaje de sordo-mudos, Ley de dependencia
Acción Social - Mujer	Atención telefónica, entrevista motivacional, inserción laboral, salud reproductiva.
Acción Social - Drogodependencias	Atención a la sobredosis, conocimiento de las drogas y de los diferentes tipos de consumo, sistema jurídico, intervención familiar.
Acción Social – Gente mayor	Atención y herramientas de trabajo (manualidades, habilidades postura, etc)
Acción Social - Salud	Conocimientos médicos, enfermedades degenerativas, primeros auxilios, procesos de duelo y muerte, tratamiento con enfermos mentales.
Acción Social – Educación y formación	Educación en el tiempo libre
Cooperación internacional	Cooperación y desarrollo, perspectiva de género.
Culturales	Deportes, teatro, técnicas de coral, etc.
Medio Ambiente	Educación medioambiental, protección de los animales.

Fuente: Elaboración propia

Las acciones formativas destinadas a capacitar las personas en los diferentes ámbitos de gestión y dirección de ONL son menos frecuentes. Generalmente, las entidades que cuentan con un mayor volumen presupuestario o con un número de personas remuneradas más elevado, sí que dirigen esfuerzos a llevar a cabo una formación más vinculada a la estructura de la organización: gestión de subvenciones, gestión de personas, comunicación, formación técnica para administrativos, etc.

*Cuadro 8. Las acciones formativas vinculadas a la estructura*

Área administrativa, contable y financiera	Aplicaciones contables, gestión técnica administrativa, gestión de nóminas.
Gestión comercial	Captación y marketing social
Comunicación	Técnicas de comunicación
Gestión y desarrollo de personas	Gestión del tiempo, prevención de riesgos laborales.

Fuente: Elaboración propia

Las acciones formativas de carácter transversal son todavía escasas y centradas sobre todo en herramientas prácticas. Las entidades acostumbran a realizar sesiones formativas iniciales o de bienvenida en el momento de la incorporación de una nueva persona a la entidad, así como formaciones sobre la cultura organizativa.

La mayoría de entrevistados/as perciben la formación inicial como una necesidad básica. Las personas remuneradas participantes en las dinámicas de grupo que se realizaron en el proyecto otorgaron un valor especial a este tipo de formación inicial, en cuanto a que guarda un especial vínculo con el trabajo desarrollado en el día a día y representa un paso fundamental en el proceso de integración de las personas a las organizaciones.

La mayoría de personas de los equipos de trabajo que han participado en el estudio evalúan positivamente los resultados logrados en las últimas acciones formativas en las que han participado: se considera en general que respondía a sus necesidades prioritarias y que contribuye por lo tanto al desarrollo profesional. La formación específica y práctica, con aplicación directa al trabajo cotidiano, se valora muy por encima de la formación de carácter más generalista.

*Cuadro 9. Las acciones formativas de carácter transversal*

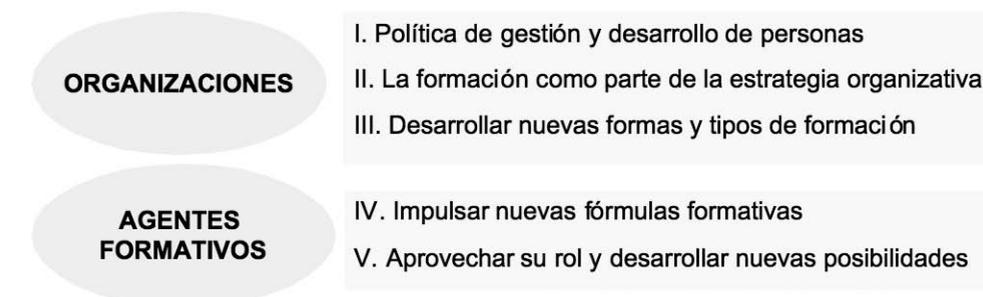
Cultura organizativa	Modelo organizativo, misión, visión, valores, estrategia, etc.
Herramientas genéricas	Herramientas informáticas, idiomas
Habilidades relacionales	Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

## 5. ALGUNAS RECOMENDACIONES FINALES

Se ha dividido el apartado de recomendaciones en dos bloques. Por un lado, aquellas orientadas a las organizaciones no lucrativas. Por el otro, aquellas dirigidas a los agentes formativos que ofrecen formación para trabajadores y voluntarios/as de las organizaciones no lucrativas.

*Cuadro 10. Recomendaciones a organizaciones y agentes formativos*



Fuente: Elaboración propia

### 5.1. Orientadas a las organizaciones

#### 5.1.1. Sobre la política de gestión y desarrollo de personas

Desde las entidades no lucrativas se dice a menudo que los valores son un aspecto diferencial para las organizaciones no lucrativas. Es importante en este sentido ser capaz de recoger estos valores en las políticas de gestión y desarrollo de personas de las entidades a lo largo de las diferentes etapas.

El esfuerzo se centra en hacer una diferenciación clara entre el tercer sector, el mundo empresarial y el sector público. Es decir, el trabajo debería girar alrededor del desarrollo de políticas propias a nivel sectorial sin que se produzca una asimilación desde el mundo empresarial, o bien, la adopción del modelo funcional propio de los organismos públicos.

Por otra parte, en la medida en que una organización incorpora el aprendizaje dentro de su propia cultura organizativa el desarrollo potencial de la entidad y de las personas que forman parte de ella se multiplica. La transmisión de la importancia que tiene el aprendizaje a nivel organizativo entre las propias personas que forman el equipo es una de las formas más sencillas de trabajar sobre este tema.

En los últimos años la capacidad de adaptarse al cambio se ha hecho cada vez más necesario. Por este motivo, las organizaciones solicitan cada vez más que sus equipos tengan perfiles polivalentes capaces de adaptarse a sus necesidades en cada momento. No obstante, la especialización de los ámbitos en que trabajan las entidades no lucrativas (infancia, drogodependencias, gente mayor, salud mental, discapacitados, etc) exige, a su vez, un alto grado de especialización tanto de las personas que forman parte del equipo técnico como del voluntariado. Así pues, la existencia de equilibrio entre la especialización y la polivalencia en los perfiles de las personas que se incorporan o que forman parte de las organizaciones es fundamental.

La definición de los perfiles necesarios en la entidad así como de las responsabilidades atribuidas a cada uno de ellos y de las competencias necesarias en cada caso contribuye a que el equipo organizativo sea el más adecuado en cada caso.

#### *5.1.2. Sobre la formación como parte de la estrategia organizativa*

Cuando la formación está vinculada a la estrategia de la organización es más fácil que las personas perciban la relevancia de la misma. Por este motivo, el grado de importancia que desde la organización quiere darse a la formación debe corresponderse con las acciones que se llevan a cabo para impulsarla. Es decir, deberían ofrecerse espacios de formación desde la entidad, o bien, darse facilidades para que las personas puedan formarse.

Cuando la formación está alineada con la estrategia organizativa, y, por tanto, con los ámbitos prioritarios a nivel organizativo se puede mejorar en el funcionamiento general de la entidad. La dirección de la entidad tiene un rol fundamental en la promoción y el impulso de la formación. En cierto modo, es desde la dirección de las entidades que se marcan las pautas en este sentido.

#### *5.1.3. Sobre el desarrollo de nuevas formas y tipos de formación*

Las organizaciones, a menudo, desarrollan acciones formativas en formato de cursos o talleres. La creatividad y la innovación en la forma de llevarlas a cabo son importantes. Deberían crearse nuevos canales y espacios de formación. Por ejemplo, las reuniones de equipo, el intercambio de experiencias entre organizaciones y los seminarios sobre temas específicos son también formas de formar a los equipos.

La formación en habilidades y en gestión acostumbra a ser temas prioritarios para las organizaciones.

Las entidades no siempre analizan el impacto que la formación tiene sobre sus equipos. Por este motivo, debería trabajarse sobre la evaluación de la formación, es decir, de qué manera influye en el desarrollo de las responsabilidades de las personas, qué tipo de acciones formativas son las que tienen un mayor impacto sobre las personas en las organizaciones.

## **5.2. Orientadas a los agentes de formación**

### *5.2.1. Impulso de nuevas fórmulas formativas*

Los agentes de formación pueden impulsar la transferencia de conocimiento interorganizacional y dentro de la organización. El fomento del aprendizaje puede hacerse a través de la experiencia y del intercambio de experiencias.

Los agentes de formación deberían trabajar coordinadamente con las organizaciones de segundo nivel para ser capaces de formular una oferta formativa adecuada a las necesidades de la heterogeneidad de entidades existente. Por otra parte, la formación debería estar orientada a la obtención de resultados.

### *5.2.2. Sobre el aprovechamiento de su rol y el desarrollo de nuevas posibilidades*

Los agentes de formación tienen en sus manos la posibilidad de adecuar la oferta formativa a los retos que tienen las organizaciones no lucrativas ya que disponen de una visión mucho más global. Las entidades tienen en su mano impulsar los valores del tercer sector en sus acciones formativas.

Además, estos agentes pueden ser clave a la hora de preparar a las organizaciones ante los nuevos retos que se plantean. Se debería trabajar para descentralizar la oferta formativa de las grandes ciudades para que todo tipo de organizaciones pudieran participar de la misma.

Existen otras formas de colaboración por parte de estos agentes, principalmente, dando apoyo a las entidades en el acceso a nuevos perfiles profesionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTIÑEIRA, A. (Coord.), VIDAL, P. (Dir.) (2003), *Llibre blanc del tercer sector cívico-social*, CETC i EADOP, Barcelona.
- COSCOLLA y AISA, R. (2005), *Anàlisi i foment de la Formació Contínua en els nous jaciments d'ocupació en el sector social. Síntesi de resultats*, Fundació Pere Tarrés, Universitat Ramon Llull.
- DIRUBE MAÑUECO, J.L. (2004), *Un modelo de gestión por competencias*, Ediciones Gestión, Barcelona.
- PÉREZ DÍAZ, V.; LÓPEZ NOVO, J.P (2002), *El tercer sector social España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B.; SAZ, A. (2004), *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Granica.