



Profesionalizando el tercer sector

“Formación, formación y formación”. Esta fue la respuesta que di al periodista que me preguntó allá por el año 2001 sobre cuál era el programa con el que me presentaba a las elecciones de Unión Profesional, asociación que representa a las profesiones colegiadas españolas. Mira que los tiempos que vivimos discurren rápidos y cambiantes, pero esa celeridad en nada ha afectado a mi idea inicial sobre la función de las organizaciones colegiales y, por ende, de la propia Unión Profesional. Es su profesionalización lo que persigue y ésta debería ser la propuesta estratégica, tanto interna como sectorial, de cualquier institución representativa. El objetivo: excelencia y simplificación.

CARLOS CARNICER DÍEZ, presidente de Unión Profesional
www.unionprofesional.com

La formación continuada responde a parte de las incertidumbres, nos conduce a la excelencia y nos sitúa en las mejores condiciones para jugar en libre competencia. Nos abre posibilidades al relativismo pero, a diferencia del criterio clásico, el relativismo no nos hace más vulnerables, solo evidencia, a través de dudas y experien-

cias compartidas, la debilidad de los juicios categóricos.

La carrera profesional se fundamenta en un aprendizaje continuo que nos mantiene en constante actualización. Los tiempos y las ciencias así lo exigen. La empresa ha sido la primera en comprenderlo, iniciando la guerra mundial por el talento. Es el binomio del momento: movilidad y talento. La batalla es una versión post moderna y manida en exceso por rodearse de los mejores, que ha acompañado la construcción social desde el origen de los tiempos. Reside también en la meritocracia. Y no es una innovación sino un redescubrimiento. Es como si la persona hubiera vuelto a la empresa, alguien debió darse cuenta de que a pesar de los cambios en la concepción de negocio, la persona era una constante decisiva de éxito. Ahora falta aplicar el discurso facilitando la adquisición de nuevos conocimientos y el equilibrio vital del profesional, ajustando salarios a desempeño y permitiendo al profesional que desarrolle su carrera profesional en la organización y no a pesar de ella.

España ocupa el puesto 26 en calidad directiva y los índices de rotación no dejan de elevarse junto con la precarización de los profesionales y del profesionalismo. Es una

FICHA TÉCNICA

Autor: CARNICER DÍEZ, Carlos.

Título: Profesionalizando el tercer sector.

Fuente: Capital Humano, nº 232, Suplemento Formación y Desarrollo, pág. 88, Mayo, 2009.

Resumen: La formación continuada responde a una parte sustancial de nuestras incertidumbres, nos conduce a la excelencia y nos sitúa en las mejores condiciones para trabajar en libre competencia. Es el binomio del momento: movilidad y talento. La guerra por el talento es una versión postmoderna y manida en exceso al rodearse de los mejores que han acompañado la construcción social. Y no es una innovación sino un redescubrimiento. Alguien se ha dado cuenta de que, a pesar de los cambios en la concepción de negocio, la persona es una constante decisiva de éxito. Ahora falta permitir al profesional que desarrolle su carrera en la organización y no a pesar de ella. Apenas nos hemos dado cuenta de que sin las personas no hay tercer sector y de que si estas personas no son las mejores, no hay valor añadido en la sociedad civil organizada.

Descriptor: Formación / Formación Continuada / Profesionalización / Tercer Sector / Colegio Profesional.



realidad ineludible que no admite mucho debate y que niega la mayor a todos aquellos que sostienen sin rubor la bandera del talento a través de políticas que cercenan potenciales valiosos a base de arengas sostenidas en el “no te pagamos para pensar”. La generación de jóvenes más formada (que no significa preparada) de la historia es también la más frustrada y perdida. Es la que ha construido su formación técnica a costa de la humana, cuando ambas son compatibles (¿o no?). Nuestros profesionales son más pragmáticos pero han ahogado su mejor factor de diferenciación: el humanismo. Nuestros jóvenes son, por tanto, marca blanca.

Estamos sumidos en una *mcdonalización*¹ de los servicios profesionales que rompe con la condición del servicio profesional concebido como una relación entre profesional y cliente (o paciente) basada en la confianza y en la resolución de un problema concreto, de una persona concreta, en una situación concreta².

INVERSIÓN INTERNA EN CAPITAL HUMANO: LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Decía Peter Drucker que el incremento de la cualificación media de la población es el

origen de la Economía del Conocimiento. También es un factor más que contribuye y justifica el reciclaje continuo. Nuestro cliente es cada vez más exigente y la sociedad en la que ejercemos con nuestros conocimientos es cada vez más compleja. La única respuesta es “formación, formación y formación”.

También es cierto que las grandes empresas comenzaron hace años a fomentar el talento y su permanencia en las organizaciones a través de la creación de universidades propias. Además de reducir costes, generan modelos formativos alineados con sus objetivos.

LA REINVENCIÓN DEL MANAGEMENT COLEGIAL

Las instituciones están en una fase previa. Ni siquiera ha llegado a ellas el discurso protalento. Sí es cierto que los colegios profesionales han hecho mucho por la formación de sus colegiados, ahora el foco ha de ponerse también en sus empleados.

Nuestro cliente es cada vez más exigente y la sociedad cada vez más compleja. La única respuesta a tanto interrogante es “formación, formación y formación”

Apenas nos hemos percatado de que sin las personas no hay tercer sector y de que si no tienen la mejor cualificación y los criterios más profesionalizados, no hay valor añadido en la sociedad civil organizada. ¿Cómo es posible que esta situación sea censurable en el mundo empresarial y sea indiferente a organizaciones de interés general como los colegios o asociaciones profesionales?

Se estima que hay más de 7.000 asociaciones empresariales con más de 35.000 ejecutivos. Solo en el ámbito de los colegios profesionales son más de 1.500 entidades las que buscan su lugar en la complejidad social. Tenemos a una sociedad que reclama para sí a los mejores y tenemos unos colegiados que reclaman para sí los mejores servicios y salvaguardas. Para responder necesitamos invertir en capital humano. Los servicios más demandados son los de formación continuada y las salvaguardas más valoradas las de una deontología aplicada sin ambages. Esto nos lleva nuevamente a la formación de gerentes y directivos ejecutivos de los colegios profesionales porque para seguir construyendo necesitan seguir conociendo, ampliar su red de contactos, compartir casos prácticos, ganar confianza, capacidad de decisión y perder complejos. En definitiva, caminar en la misma dirección que lo han hecho los directivos de empresa, ONG o de la Administración Pública.

De ahí que desde Unión Profesional y su Escuela decidiéramos emprender el Programa de Dirección y Gestión de Colegios Profesionales (PADCOL). El objetivo del programa es la profesionalización de las organizaciones colegiales en el establecimiento de un método de gestión propio que aúne lo mejor del *management* empresarial e institucional, adaptándolo a nuestra realidad y que facilite la práctica de los conocimientos adquiridos.

El PADCOL tiene un enfoque pionero que nace en un contexto de modernización de los colegios profesionales que nos obliga a mejorar los procesos internos, rompiendo con burocracias, voluntariedades y presidencialismos. Asistimos al nacimiento de un modelo al que se llegará a través de las nuevas leyes (desde la transposición de la Directiva de Servicios hasta la Ley de Servicios Profesionales) y de un compromiso de gestión adaptado y renovado.

La toma de decisión que propone el PADCOL nace de un enfoque estratégico en el

que investigación y análisis están presentes, y donde el colegiado no es solo cliente sino accionista. Su cuota le convierte en propietario del colegio profesional y exige de su inversión un dividendo en forma de servicios y dignidad profesional. Esa es la convicción que empieza a instalarse en la idiosincrasia de las instituciones colegiales y del resto de organizaciones del tercer sector.

EL GERENTE ES LA CLAVE

"El gerente es el mensaje", podríamos decir emulando a McLuhan. Ampliaría y diría que todos los que componen una organización colegial son el mensaje: desde la persona que descuelga el teléfono hasta sus directivos técnicos y políticos. Todos dan muestra de la imagen de la organización, de lo que es y de lo que aspira a ser. Por eso, es el momento de atraer a los mejores, de facilitar a los empleados el reciclaje, de hacer atractivo el reto de continuar construyendo un modelo que sirva para ahogar la incertidumbre.

Es la oportunidad que tenemos ante nosotros, que impacta en la estrategia y rompe con el modelo de improvisación. Igual que con propuestas formativas semejantes, se pretende una formación integral que permita al directivo romper con estructuras amorfas y definir un plan de acción coherente que trabaje en prioridades y certezas. Para ello, la propuesta parte del "conócete a ti mismo". Es necesaria la reflexión en torno al yo profesional para trabajar en un análisis de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.

El siguiente paso es conocer a los asociados, qué quieren, qué necesitan y qué esperan. El colegiado no es una realidad unívoca, es heterogénea y conocer esa pluralidad es la primera regla de la estrategia. Las instituciones hacen poca investigación, no podemos seguir intuyendo las necesidades de nuestro público. Tampoco podemos apoyarnos en la tradición para justificar servicios o procedimientos. Hay que optimizar los recursos en función de los resultados de la investigación realizada.

Cuando hablo de esto con algún homólogo sale siempre a relucir la bulímica cartera de servicios. Hemos de ser primero colegio y que los servicios que surjan refuercen esta idea. ¿Dónde podemos aportar valor diferencial al colegiado? ¿Y a la sociedad? El Cardenal Mazarino, allá por el siglo XVII, recomendaba



en su "Breviario para políticos" que "antes de decidirte a hacer una innovación, planteate cuatro cuestiones: ¿Me va a resultar provechosa o perjudicial? ¿Seré capaz de imponerla? ¿Está de acuerdo con mi condición? ¿Cuento con la estima de aquellos a quienes va a afectar?" La reflexión sirve para nuestras estructuras: ¿qué debemos hacer?, ¿en qué situación y contexto? y ¿por qué?

RESISTENCIA AL CAMBIO

Entre los objetivos de las organizaciones del tercer sector está la resistencia al cambio a la que hace un guiño también Mazarino. A diferencia de la empresa, la rotación es muy baja, tendencia que da lugar a estructuras rígidas y burocratizadas. La pereza al cambio es un reto compartido por la esfera directiva técnica y la política. Movilizar, implicar e ilusionar a los empleados es clave en esta fase.

El libro "*Seven measures of success. What remarkable association do that's others don't*" (Sociedad Americana de Ejecutivos de Asociación - ASAE) centra su propuesta en el concepto del compromiso con los objetivos, el análisis y las acciones. Este triángulo se ajusta a las necesidades actuales y nos conduce al principio de transparencia y buen gobierno.

La ASAE es un ejemplo del concepto anglosajón de sociedad civil: asociaciones fuertes y profesionalizadas en las que la función social está relacionada con una excelente gestión de sus estructuras. En los países latinos hemos sido más dados a crear muchas asociaciones semejantes entre sí, poco representativas y sin apenas fuerza. Es el "divide y vencerás" que ha impedido un desarrollo más elevado del asociacionismo en España, al que se ha unido la desidia y el recelo del ciudadano. Son los síntomas de un diagnóstico pendiente, que invita a pensar en nuestra identidad con una visión comunitaria e internacional, enriqueciéndonos en la red de la aldea global.

TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO

Se ha escrito mucho sobre responsabilidad social y buen gobierno pero, casi todo, ha sido dicho y pensado para la empresa, ignorando a las organizaciones no lucrativas como sujeto de responsabilidad social. Cuando Unión Profesional se adhirió en 2003 a los "10 Principios del Global Compact", representados en España por la Red Española del

Pacto Mundial, nuestra labor era de sensibilizadores de esta causa en el sector. Hemos comprendido que también nosotros tenemos una responsabilidad social frente a terceros y que debemos hacer una gestión más transparente y ceñida al buen gobierno. Es parte de la profesionalización que nos hemos marcado como reto y que nos exigen nuestros asociados (colegiados), clientes y pacientes; la sociedad en su conjunto.

Hasta ahora son las organizaciones del tercer sector las que han tenido que hacer esfuerzos de adaptación de protocolos creados para la empresa. Es hora de que, con nuestra ayuda, se creen unos más adecuados.

Igualmente con el buen gobierno. Unión Profesional trabaja en una doble línea: a través de una guía adaptada de responsabilidad social colegial y a través de un código de buen gobierno colegial que sienta las bases de relación y cooperación desde una perspectiva vertical y horizontal.

ADIÓS A LA DISPERSIÓN. REDES SOCIALES

Las nuevas tecnologías aportan a este debate velocidad y escala. Dinamizan, inmediateizan y aligeran de costes el camino de la formación y la profesionalización, rompiendo con la dispersión. Queda poco por inventar y mucho por compartir. Los colegios profesionales han sido celosos de la propia gestión. Hay muy buenas ideas pero apenas se conocen en el sector, como apenas se conocen los gerentes, responsables de comunicación y directivos ejecutivos entre sí. Las nuevas tecnologías, de la mano de las redes sociales o plataformas de *e-learning* pueden ejercer de puente entre todos. Aunque de sectores diferentes, un colegio profesional de médicos frente a uno de ingeniería industrial tienen mucho que ver entre sí, comparten semejantes análisis interno y externo, lo que justifica que participen de un mismo espacio formativo y de debate en el que encuentren las claves de su desempeño y realización personal y profesional. ▲

NOTAS

- 1 RITZER, George: "La *macdonalización* de la sociedad", Ariel Sociedad Económica. (4ª reimpresión 2008).
- 2 DE MIGUEL, Amando: "Aportación de los colegios profesionales a la sociedad", Unión Profesional 2004.

