

MAPA COMPETENCIAL

PERFIL PROFESSIONAL

OCUPACIÓ	Directiu/iva
Possibles llocs a ocupar	Director/a general, director/a executiu, director/a gerent, gerent general o CEO Director/a general d'una àrea, àmbit o projecte concret. Coordinador/a, supervisor/a Assistent de direcció

CONTEXT DE L'OCUPACIÓ	<p>El/a director/a en sentit ampli, té com a missió dirigir i/o gestionar una organització o una determinada activitat o àrea operativa. Per tant, en funció del lloc que ocupi assumirà diferents responsabilitats i exercirà diferents funcions. En aquest sentit, trobem diferents nivells de direcció, que van des del nivell màxim, exercint la màxima autoritat de la gestió i direcció administrativa d'una organització, fins aquells nivells inferiors que assumeixen la responsabilitat d'una determinada àrea operativa o funcional.</p> <p>Conseqüentment, l'abast de les funcions del/a directiu/va determinarà el tipus i nivell de competències requerides i, per tant, del conjunt integrat de coneixements, habilitats, aptituds i actituds necessaris per l'òptim acompliment de la seva activitat</p>
------------------------------	---

FUNCIONS I TASQUES

ORIENTACIÓ I/O FORMULACIÓ, APROVACIÓ I SEGUIMENT DEL PLA ESTRATÈGIC DE LA COMPANYIA

- Anàlisi i diagnosi del Microentorn (mercat, proveïdors/es, clientela, competidors/es, etc.) en el que opera la companyia i del Macroentorn o entorn PESTEL (Polític, Econòmic, Sociocultural, Tecnològic, Ecològic i Legal).
- Definició i/o actualització de la missió i la visió de la companyia.
- Definició dels valors de la companyia i seguiment del seu nivell de coherència amb els comportaments de tota l'organització.
- Definició i/o actualització i seguiment de l'estratègia de negoci o competitiva de la companyia.
- Fixació i seguiment dels objectius estratègics i avaluació de la seva contribució a l'assoliment de la missió.
- Orientació i/o definició i seguiment de les polítiques i línies d'actuació encaminades a executar les estratègies corporatives i competitives.

ORIENTACIÓ I/O FORMULACIÓ I/O APROVACIÓ I SEGUIMENT DELS PLANS ESTRATÈGICS FUNCIONALS

- Orientació, formulació, i/o aprovació i seguiment de les estratègies operatives de la companyia.
- Orientació, formulació, i/o aprovació i seguiment dels objectius estratègics de les diferents àrees funcionals.
- Orientació, formulació i/o aprovació i seguiment del pressupost d'inversions, d'operacions i financer.
- Avaluar periòdicament l'evolució econòmica i financera de l'activitat, utilitzant els indicadors adequats.
- Formular els comptes anuals.
- Supervisar i gestionar la informació financera, especialment quan es cotitza en borsa o en un mercat alternatiu.
- Proposar, avaluar i/o autoritzar les inversions i operacions financeres de caràcter estratègic.
- Definir les accions i mesures adequades en matèria de Responsabilitat Social Corporativa, definint els indicadors d'impacte.

DEFINICIÓ DE L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I PLANIFICACIÓ DE L'ORGANITZACIÓ DE L'ACTIVITAT

- Definició i/o modificació del tipus d'estructura organitzativa implementada en l'organització.
- Orientació i/o planificació de l'organització del treball i el seguiment de l'activitat a partir de les unitats crítiques i de l'actuació dels seus responsables.
- Planificació, anàlisi i diagnosi dels recursos i capacitats, en quantitat i qualitat, de la companyia i avaluació de les necessitats.
- Establir els indicadors i mecanismes bàsics de control per aconseguir un funcionament eficient de l'activitat.
- Definir els criteris de del Model de gestió de l'equip humà.
- Definir les funcions i responsabilitats de l'equip humà.

- Control del compliment de funcions i responsabilitats assignades a l'equip humà.

INTERMEDIACIÓ AMB ELS AGENTS, INTERNS I EXTERNS A L'ORGANITZACIÓ

- Enllaç amb el Consell d'administració. Principalment, la presentació de la informació sobre l'activitat i la comunicació de les decisions rellevants que afectin a l'organització.
- Mediació entre els interessos dels diferents agents o *stakeholders* (clientela, proveïdors/es, sindicats, etc.). Principalment en aquells temes rellevants més estratègics o que tenen efectes duradors en la societat amb l'objectiu d'obtenir-ne el seu consens.
- Establir interconnexions i aliances estratègiques entre els diferents *stakeholders*, amb l'objectiu de facilitar a l'organització l'accés als mercats i captar i optimitzar els recursos estratègics.
- Orientació en la definició de mesures i seguiment de l'impacte social de l'activitat.



REQUERIMENTS COMPETENCIALS. Competències tècniques

Les competències tècniques d'un/a directiu/iva d'una organització serien el conjunt de coneixements relacionats amb aquells conceptes i tècniques necessàries per l'òptim acompliment de la seva activitat.

↻ Coneixements econòmics i financers

Conceptes i tècniques necessàries per diagnosticar la situació i l'evolució econòmica i financera de l'organització. Aquestes competències haurien de permetre formular les recomanacions corresponents per millorar la viabilitat i la rendibilitat de l'organització.

- Conèixer el funcionament de la comptabilitat general i financera i els aspectes clau del Pla General Comptable (PGC) o, en el cas pertinent, l'específic per a PIMES. Conèixer, si és el cas, les adaptacions del PGC, per sectors i per entitats sense ànim de lucre i cooperatives, entre d'altres.
- Tècniques d'anàlisi d'estats financers o comptables: anàlisi patrimonial i financer, econòmic, rendibilitat i autofinançament i fons de maniobra.
- Saber interpretar els ràtios financers clau, que resumeixen la informació econòmica i financera reflectida en els estats financers: ràtios de solvència, liquiditat, rendibilitat, rotació, etc.
- Saber interpretar Balanços consolidats, en el cas de grups d'empreses.
- Saber interpretar el cicle de caixa que permet calcular les necessitats operatives de fons.
- Saber identificar els fluxos de caixa rellevants dels projectes d' inversió i saber seleccionar mitjançant la projecció d' escenaris futurs, aquell que generi un major valor.
- Conèixer les alternatives que permeten minimitzar i/o cobrir els riscos financers.

- Coneixements bàsics de les tècniques de gestió de pressupostos.

↻ Coneixements de direcció estratègica

Conèixer el significat i les implicacions (les relacions causa-efecte) dels principals elements que formen part de la direcció estratègica, contemplant l'anàlisi estratègic i l'anàlisi operatiu.

- Conèixer el concepte de missió, visió, valors i així com els elements que l'integren.
- Conèixer els diferents tipus i característiques d'objectius a definir.
- Conèixer el significat, els tipus i les implicacions de l'estratègia corporativa i de l'estratègia competitiva o de negoci.
- Conèixer el significat, els tipus i les implicacions de les estratègies de les àrees funcionals clau (màrqueting, capital humà, producció, comercialització, R+D+I, etc.).
- Conèixer el procediment necessari per elaborar i/o actualitzar un Pla estratègic.
- Conèixer les principals etapes i implicacions de la direcció estratègica: anàlisi, formulació, implantació i control.
- Conèixer les principals polítiques i línies d'actuació de les àrees operatives clau, principalment, en relació a la R+D+I, la Internacionalització, la Responsabilitat Social Corporativa i el desenvolupament competencial.
- Conèixer els diferents tipus d'estructura organitzativa existents i la seva implicació en la direcció estratègica de l'organització.
- Conèixer el significat de direcció estratègica de l'equip humà i saber les implicacions de l'estructura organitzativa en el tipus de direcció i model de gestió existent.

↻ Coneixement dels recursos estratègics

Capacitat per identificar i gestionar els recursos clau, tangibles i intangibles, pel desenvolupament de l'activitat. L'economia basada en el coneixement, implica, sobretot, la capacitat per conèixer els tipus i característiques dels recursos intangibles, principalment, integrats per la informació, el coneixement i la xarxa relacional.

- Conèixer les principals fons i vies de finançament i les seves característiques (banca tradicional, empreses de capital risc, crowdsourcing, subvencions i ajuts públics i privats, etc.).
- Conèixer els diferents tipus i característiques de funcionament de les xarxes relacionals.
- Conèixer les noves formes d'organització en xarxa com a mitja per identificar, captar i optimitzar els recursos estratègics.
- Conèixer les principals fons d'estoc de capital competencial.

↻ Coneixements de les principals àrees operatives d'una empresa

Conèixer les característiques i el funcionament de les àrees operatives clau de l'organització amb la finalitat de ser capaç d'analitzar i diagnosticar l'impacte que té l'activitat d'aquestes àrees en el Pla estratègic global.

- Conèixer les estratègies, característiques, el funcionament i els models de gestió adoptats per les àrees operatives clau de l'organització (màrqueting, equip humà, R+D+I, Direcció, Producció, entre altres.)
- Conèixer els nous models de gestió, d'organització del treball i de la producció, que permeten optimitzar els recursos estratègics, sobretot els recursos intangibles.
- Conèixer els principals indicadors de gestió de les diferents àrees operatives (indicadors de gestió de l'equip humà, de la qualitat i mediambiental, comercial, etc.).

- Conèixer el procés i les implicacions en el Pla estratègic de l'actuació i decisions que prenen els/les directors/es de les diferents àrees operatives de l'organització.
- Conèixer el perfil professional d'un/a directiu/va de referència i identificar les competències fortes i febles de l'equip directiu de l'organització.

⇒ Coneixements i tècniques en gestió empresarial

Conèixer els principals sistemes, aplicacions, controls, metodologia, entre d'altres, que ajuden a la gestió d'una organització. Sent necessari per identificar i mesurar l'eficiència i eficàcia dels conceptes i tècniques emprats en la gestió de l'activitat d'una organització, tenint en compte les capacitats i els recursos disponibles.

- Conèixer les principals eines i tècniques de registre de la informació de les àrees operatives clau.
- Conèixer les principals eines i tècniques per la consolidació de la informació i la presa de decisions.
- Conèixer les principals eines i tècniques de control i millora de la gestió i dels processos empresarials, en el procés de comunicació, implantació i seguiment del Pla estratègic (per ex. Quadre de Comandament Integral).
- Conèixer sistemes per optimitzar els processos empresarials mitjançant la integració del flux d'informació (per. Ex. Sistema para la gestió ERP).
- Conèixer eines de gestió del coneixement i de la informació (per ex. *Global Talent Management* , gestió de l'equip humà per competències, etc.)

⇒ Altres competències tècniques exigides per l'activitat

Coneixement dels conceptes i tècniques específiques del sector, de l'activitat i/o del producte i/o serveis oferts per l'organització.

- Conèixer les noves *mercaderies i mercats de coneixement*, en quant a característiques i funcionament.
- Conèixer les característiques tècniques i el procés de fabricació o d'elaboració dels serveis i productes oferts.
- Conèixer altres àmbits de coneixement o temes relacionats, de forma directa o indirecta, amb el sector o l'activitat que desenvolupa l'organització.
- Coneixements en matèria de Responsabilitat Social Corporativa (Plans d'igualtat, mesures medio-ambientals, etc.).

REQUERIMENTS COMPETENCIAIS. Competències bàsiques

Les competències bàsiques del perfil d'un/a directiu/iva són aquell conjunt de coneixements reconeguts en un determinat context socioeconòmic com a requisits de funcionament social i empresarial. Dividides en tres subgrups: d'accés al lloc a ocupar de directiu/iva, instrumentals bàsiques (curriculars), i instrumentals específiques.

⇒ Coneixement general del context empresarial

Conèixer les característiques del teixit econòmic i empresarial de Catalunya, del conjunt d' Espanya i a nivell internacional, tals com la seva composició, l' evolució, les debilitats, les fortaleeses, les amenaces i les oportunitats.

- Conèixer l'estructura econòmica i empresarial de Catalunya i de la resta de l'Estat: la seva estratificació per sectors, dimensió de les empreses i de l'activitat, estructura de negoci, de formació, d'inversió, financera, edat i gènere, relacions laborals, etc.
- Conèixer els factors i indicadors de productivitat i competitivitat claus del teixit empresarial català (formes d'organització, innovació i coinnovació, internacionalització, TIC, etc.).
- Conèixer les característiques, principalment, els comportaments i els valors, de la *cultura empresarial* de Catalunya i de la resta de l'Estat Espanyol i saber quins són els canvis culturals necessaris per la consolidació i el creixement empresarial.
- Conèixer el tipus i nivell de solvència, rendibilitat i capacitat de creixement del teixit empresarial català (característiques de l'estructura d'inversió, financera i dels resultats).
- Conèixer les noves formes d'organització del treball i de la producció encaminades a aprofitar els recursos estratègics. Conèixer el concepte d' empresa xarxa com a nova font co-innovadora d'avantatge competitiva i la diferència amb el concepte de xarxa d'empreses.
- Conèixer els principals *Stakeholders* del teixit econòmic i social amb capacitat d'exercir certa influència en l'activitat de l'organització i les possibles interconnexions i aliances estratègiques.
- Conèixer el comportament del teixit empresarial en relació a la R+D+I i la internacionalització.
- Coneixement dels mercats on opera l'organització així com els mercats relacionats i els potencials.

↻ Coneixement de l'entorn PESTEL

Conèixer els factors clau dels diferents entorns, polític, econòmic, sòcio-cultural, tecnològic, ecològic i legal, així com la influència (amenaces i oportunitats) que exerceixen en l'activitat de l'organització.

- Conèixer els canvis en la dinàmica del model socioeconòmic actual, fortament influenciats per la globalització i les TIC.
- Conèixer les característiques del nou cicle econòmic basat en la informació, la comunicació i el coneixement.
- Conèixer les noves condicions d'eficiència i competitivitat de l'economia del coneixement.
- Conèixer les noves tendències de futur relacionades amb activitats encaminades a cobrir necessitats socials insatisfetes i mercats incomplets. Alguns d'ell/es es troben recollits en els Nous Jaciments d'Ocupació.
- Conèixer els principals factors socioeconòmics que influeixen en l'activitat de l'organització (demografia, renda per càpita, activitat de la població, nivell d'afiliació de les empreses, etc.).
- Conèixer les iniciatives de política pública i privada encaminades a sortir de la crisi.
- Conèixer els canvis induïts per les Tecnologies de la Informació i la Comunicació i la seva utilitat.
- Conèixer les possibles interconnexions del triangle format per empresa-universitat-agències intergovernamentals, posant èmfasi en els mecanismes de transferència tecnològica i de coneixement.
- Coneixement general de les característiques i estructura del mercat de treball.

↻ Coneixements del marc legal i normatiu

Conèixer la normativa que regula els aspectes clau de l'activitat de l'organització així com les principals obligacions i els drets derivats de les responsabilitats del càrrec ocupat.

- Conèixer els mecanismes existents per cobrir la responsabilitat legal derivada del càrrec ocupat.

- Conèixer el marc legal i normatiu que regula l'activitat objecte de l'organització.
- Conèixer aquelles normes, models o reglaments que suposen aspectes clau de l'activitat de l'organització (per exemple, Responsabilitat Social Corporativa, Convenis Col·lectius, protecció de dades, Sistema de gestió de la qualitat i mediambiental) i altres aspectes clau de l'organització que estiguin regulats per la legislació mercantil, laboral i fiscal i tributària.

↻ Coneixement i ús dels recursos de l'entorn en matèria de gestió d'empreses

Conèixer les principals vies i mitjans de l'entorn econòmic i empresarial que ofereixen eines, tècniques i sistemes per gestionar de manera més eficient i eficaç l'activitat.

- Conèixer les principals entitats i organitzacions que ofereixen, eines i sistemes per la millora de la gestió en àmbits clau, com per exemple, la gestió de la innovació i la internacionalització.
- Conèixer les principals entitats i organitzacions que ofereixen informació sobre diferents àmbits d'interès per l'organització (informes sectorials, financers, comercials, empreses, etc.).
- Conèixer els principals ajuts i serveis de suport, públics i privats, encaminats a millorar la competitivitat d'una organització (formació, instruments de gestió, subvencions, etc.).
- Conèixer la infraestructura empresarial i social encaminada a millorar la gestió d'una organització (per exemple, aquelles mesures de conciliació de les persones que l'integren).
- Conèixer altres mecanismes i recursos per millorar la gestió empresarial (per exemple, programes de mentoring, difusió de bones pràctiques empresarials, continguts específics en diferents mitjans i canals de comunicació, etc.).

↻ Competències digitals

Capacitat per conèixer i utilitzar de manera eficaç i eficient els sistemes, instruments i recursos tecnològics, i del conjunt de les TIC, per cercar, obtenir, processar i comunicar informació, així com transformar-la en coneixement i conèixer les seves aplicacions en l'activitat de l'organització.

- Conèixer les aplicacions de les TIC en la forma d'organitzar el treball i com a mitjà i eines per accedir als recursos estratègics (cercadors electrònics, xarxes relacionals virtuals, etc.).
- Conèixer les aplicacions de les TIC que permeten gestionar la informació i el coneixement de l'empresa (arxius electrònics, intranet, etc.).
- Conèixer les aplicacions de les TIC com a nous canals de comercialització, de distribució, de fabricació, etc.
- Conèixer el funcionament i les característiques dels mercats, negocis i comerç, electrònics.
- Conèixer els sistemes i eines TIC generals (internet, correu electrònic, etc.) i específics de comunicació 2.0.
- Conèixer les aplicacions ofimàtiques generals (per exemple full de càlcul, processador de text, etc.) i aquelles més específiques que permeten conèixer la situació i evolució de l'activitat (anàlisi de pressupostos, de ràtios i l'anàlisi d'inversions, de gestió de l'equip humà, etc.).

↻ Coneixement dels conceptes i tècniques de gestió de la informació i del coneixement

Conèixer el conjunt de conceptes, mecanismes, pràctiques, metodologies i eines que tenen com a finalitat facilitar, compartir i transferir la informació i el coneixement, internament i externament.

- Conèixer la diferència entre informació i coneixement, així com els seus components, tant com input o factor productiu, com a output o mercaderia coneixement
- Conèixer les tècniques per crear, gestionar i mantenir una xarxa relacional òptima.
- Conèixer les eines i els sistemes clau de gestió de la informació i del coneixement (base de dades, plataformes electròniques, etc.).
- Conèixer les vies, sistemes i recursos per adquirir i millorar les competències tècniques, bàsiques i transversals, necessàries pel perfil professional d'un/a directiu/iva i per l'equip directiu, principalment.

- Conèixer els sistemes i les tècniques per captar i retenir aquelles persones amb el capital competencial més òptim per a l'organització.

↻ Coneixement d'idiomes

Conèixer altres idiomes amb la finalitat de:

- Cercar informació i coneixement a nivell internacional que facilitin la comparació i l'adopció de bones pràctiques.
- Contemplar noves estratègies de negoci, que passen per la internacionalització de l'activitat.
- Visibilitzar i desenvolupar l'organització en entorns internacionals, augmentant les oportunitats de negoci o millorar-les amb l'entorn (missions comercials, assistència a fires, congressos, etc.)
- Comunicar i relacionar-se amb altres membres directius d'organitzacions a nivell internacional.

↻ Coneixement llengües co-oficials

REQUERIMENTS COMPETENCIALS. Competències transversals

Les competències transversals d'un/a directiu/iva d'empresa són un conjunt de competències d'ampli abast que interactuen per donar resposta a les situacions diverses i de diferents nivells de complexitat que es donen tant en el consell d'administració com a tota l'organització. Dividides en tres subgrups: d'identificació, de relació i d'afrontament.

COMPETÈNCIES D'IDENTIFICACIÓ

↻ Autoconeixement

Capacitat per reconèixer les pròpies potencialitats i límits personals i professionals i definir mesures correctores. Prendre consciència de la influència dels nostres punts forts i febles en relació als nostres objectius i en relació a les persones amb les que interactuem.

- Capacitat d'identificar els propis **factors personals i competencials forts i febles** i definir el propi Mapa competencial.
- Capacitat d'identificar els **factors estructurals i personals** que suposen una oportunitat o una amenaça per assolir els propis objectius, més concretament per exercir de directiu/iva. Definir mesures correctores a les amenaces o barreres.
- Capacitat d'identificar les **competències clau a adquirir i/o millorar**, en relació al perfil professional d'un/a directiu/iva d'una organització.
- Capacitat de construir una **imatge professional** realista i positiva valorant i confiant en les capacitats pròpies i capacitat per convertir-se en un referent pel seu equip, la resta l'organització i de l'entorn.
- Capacitat **d'autoavaluar** la realització del propi treball en el sí de la seva àrea i organització.

↻ Disposició a l'aprenentatge

Mantenir una actitud positiva orientada al nostre desenvolupament personal, professional i/o empresarial, cercant l'autorealització i la superació dels reptes que ens trobem pel camí. Mobilitzar els recursos necessaris per adquirir i/o millorar aquelles competències necessàries per assolir els nostres objectius, en general, i les requerides pel perfil professional del/la directiu/iva, en particular.

- Ser capaç d'**actualitzar** els coneixements adquirits al llarg de la pròpia trajectòria personal, professional i empresarial.
- Ser capaç de **contextualitzar** els coneixements adquirits i aplicar-los en l'exercici de les funcions com a directiu/iva.
- Ser capaç de **cercar, identificar, gestionar de manera autònoma la informació i els coneixements**, necessaris per formar el propi criteri i prendre decisions.
- Saber identificar els **dèficits competencials** que puguin afectar al desenvolupament de l'activitat i dissenyar un pla de millora competencial.
- Tenir curiositat per **cercar informació**, quantitativament i qualitativament òptima.
- Conèixer i definir els propis **interessos d'aprenentatge**, en relació a les funcions que hem de desenvolupar i dissenyar un pla de millora competencial.
- Estar obert a l'**aprenentatge cooperatiu**, a través de l'experiència compartida i del treball en equip i en xarxa.
- Identificar els aprenentatges que ens **aporta cada experiència**, ja sigui d'èxit o de fracàs, o la derivada d'aquelles situacions problemàtiques o conflictives.

↻ Situació en el context

Capacitat per identificar, avaluar i comprendre les característiques, els requeriments, les normes escrites i no escrites, de cada situació que viu l'organització i/o de l'entorn, amb l'objectiu d'assolir un òptim compliment de les nostres responsabilitats i funcions.

- Saber identificar les **característiques i requeriments** principals del context empresarial –les funcions i tasques, les responsabilitats, les competències requerides, etc.– per poder generar estratègies que afavoreixin l'obtenció de resultats positius per l'organització.
- Identificar i comprendre les **implicacions dels factors** de l'entorn polític, econòmic, socio-cultural, tecnològic, ecològic i legal, i dels factors interns a l'organització, i adaptar el nostre comportament i el treball a aquests.
- Saber identificar els **valors, les creences i els comportaments** i, en general, aquelles normes no escrites pròpies de la cultura organitzativa.
- Capacitat de **modificar i/o adaptar els nostres comportaments** a les noves circumstàncies, originades per canvis interns o externs a l'organització.

↻ Visió estratègica

Capacitat per projectar l'organització cap al futur, realitzant una anàlisi que contempli l'impacte dels canvis de l'entorn i, per tant, identificant les amenaces i les oportunitats i les seves implicacions. Aprofitar els recursos i les capacitats fortes de l'organització per definir estratègies a curt, mig i llarg termini i alhora, que serveixin per superar les amenaces i millorar les debilitats.

- Ser capaç de **saber com es veu l'organització en el futur**. La *visió* d'una organització és un reflex d'una imatge objectiu d'allò que vol assolir en el futur, des d'un "voler ser". Encara que la seva declaració té molt d'intuïtiu, ha de ser realista.
- Tenir una **visió clara i concreta de conjunt** de debilitats, fortaleces, amenaces i oportunitats de tota la organització, per prendre decisions i actuar de la forma més òptima i assolir resultats positius a llarg termini.
- Capacitat per **fixar i avaluar objectius i dissenyar polítiques** que tinguin un impacte positiu per l'organització a llarg termini.
- Capacitat per **projectar i visualitzar el futur** i dibuixar escenaris a partir del passat. Ser capaç de conduir l'organització cap al futur amb les estratègies dissenyades per assolir la missió.

- Capacitat **d'anticipar els canvis i afrontar les noves situacions** amb una visió a mig i llarg termini.
- Saber detectar i aprofitar les **noves oportunitats** que permeten seguir desenvolupant i millorant l'activitat, integrant-les al pla estratègic actual.
- Entendre l'organització com un **sistema integral** i ser capaç d'analitzar i diagnosticar l'impacte i les implicacions, a llarg termini, de l'activitat de totes les àrees de l'organització, així com del comportament de totes les persones, en la missió i la visió corporativa.

↻ Pensament analític i crític

Capacitat per identificar i comprendre una situació o un problema complex i no evident, ser capaç d'interrelacionar els seus components i reconèixer les causes i les seves conseqüències o implicacions. Establir interrelacions i vincles causals entre situacions i/o problemes que aparentment no estan connectats.

- Saber **llegir, analitzar i avaluar la informació** clau per generar nous models, mètodes i/o conceptes i tècniques pel desenvolupament de les pròpies funcions.
- Entendre, assimilar i elaborar informació i utilitzar-la per la **detecció i resolució de problemes**, evidents i no evidents.
- Saber **interpretar els indicadors** que reflecteixen la situació i evolució de l'organització i prendre decisions a partir del coneixement generat amb aquesta informació.
- Aplicar el **raonament creatiu, inductiu i conceptual** per trobar la millor solució a un problema, establint prioritats per actuar i entendre els avantatges i desavantatges de cada decisió.
- Saber captar, compartir i gestionar la **diversitat del coneixement** que ofereixen les intel·ligències múltiples.
- Capacitat **d'identificar els punts forts, febles, les amenaces i oportunitats** per l'organització i preveure situacions i nous escenaris.
- Identificar els **factors del context essencials** pel bon funcionament de l'organització.
- **Capacitat d'abstracció** i de diferenciar les coses importants o prioritàries de les que no ho són.

COMPETÈNCIES DE RELACIÓ

↻ Comunicació

Saber expressar un missatge (informació, idea, pensament) de manera clara i concreta, utilitzant el llenguatge verbal i no verbal, i escoltar i comprendre els missatges de les persones de l'entorn.

- Saber **expressar i presentar les pròpies idees** de manera clara al seu equip i a la resta dels agents, interns i externs a l'organització, de forma estructurada, concreta i entenedora.
- Saber **escoltar de manera activa**, tant per mitjà de la comunicació verbal com no verbal, i entendre els altres membres de l'organització i de la resta d'agents.
- **Comprendre i utilitzar la comunicació no verbal**, pròpia i la de la resta dels membres de l'organització.
- Saber **realitzar les preguntes** adequades per obtenir la informació de retorn que necessitem conèixer entorn a l'organització, sobretot pel que fa a allò que succeeix a la seva àrea operativa, en concret, així com a la resta d'àrees.
- Saber **transmetre una imatge positiva** i constructiva de nosaltres mateixos/es.
- Comprendre i **exercir la comunicació interna**, a través del diàleg que establim amb nosaltres mateixos/es.

↻ Relació interpersonal

Capacitat per relacionar-se satisfactòriament amb les persones de l'entorn, acceptant la diversitat i creant la confiança necessària amb les persones que formen el seu

equip, i amb d'altres persones i institucions amb les que ens relacionem (treballadors/es, accionistes, socis/es, patrons, stakeholders, etc.), tant internament com externament.

- **Valorar i tractar amb igualtat de condicions**, respecte i comprensió a tots/es els/les membres del seu equip i de l'organització.
- Tenir **capacitat d'empatia** i respondre amb **actitud assertiva** els requeriments i necessitats de les persones de l'entorn.
- Capacitat d'identificar les **potencialitats i límits personals de les persones de l'entorn**, i comprendre la influència dels seus factors personals i competencials respecte el funcionament de la seva àrea i de l'organització.
- **Reconèixer i valorar els assoliments** de les persones de l'entorn.
- **Participar activament** en l'activitat de la seva àrea i de l'organització, valorant i respectant les opinions dels altres i expressant les pròpies, encara que siguin contràries a la resta.
- **Plantejar de manera adequada els problemes** i valorar de forma positiva les opinions, realitzacions i alternatives que plantegen les persones del seu equip i de l'organització.
- Capacitat per **compartir el coneixement** amb la resta de persones del seu equip i de l'organització i valorar el treball i el coneixement dels altres.
- Capacitat per establir **relacions convenients per l'organització** amb diferents xarxes professionals i empresarials, i aconseguir tant la col·laboració així com certa influència entre els referents socials, econòmics i polítics i la resta d'stakeholders.

↻ Treball en equip i lideratge

Capacitat per treballar de forma cooperativa i coordinada amb totes les persones que formen el seu equip, el comitè de direcció i la resta de l'organització amb iniciativa i exercint un lideratge compartit.

- **Compartir la missió, visió, els valors i els objectius**, alineant l'interès propi amb el de la resta.
- **Posar en comú el propi coneixement**, mantenint una actitud d'aprenentatge entre iguals.
- **Col·laborar i cooperar** en la realització de les activitats i tasques dins de l'equip. Entendre la feina dels altres i fer suggeriments per millorar el treball, les activitats o les condicions del mateix.
- Ser capaç de **trobar solucions de forma conjunta**, amb el seu equip o organització, acceptant les decisions que es prenguin conjuntament.
- Saber **demanar i acceptar l'ajuda** de les persones del seu equip i de la resta de l'organització.
- **Recolzar a la resta de l'equip**, de l'equip directiu i de l'organització en l'acompliment de les seves funcions i oferir-los el suport necessari per la seva millora competencial.
- Ser capaç de **coavaluar el treball i el resultat** del seu equip, de l'equip directiu i de l'organització.
- **Motivar** les persones de l'equip i del conjunt de l'organització.

COMPETÈNCIES D'AFRONTAMENT

↻ Responsabilitat

Capacitat per implicar-se amb l'activitat de la seva àrea i de l'organització, comprometre's amb els seus objectius i assumir les obligacions pròpies del càrrec. Realitzar les funcions buscant la màxima qualitat, complint amb els terminis fixats. Invertir els recursos necessaris per exercir l'activitat (temps, informació, xarxa de relacions, etc.), tenint en compte els diferents contextos. Assumir les conseqüències de les pròpies accions i decisions, així com de les preses per l'equip directiu i la resta de l'organització, donant una resposta positiva i resolutiva a cada situació nova.

- **Tenir un sentit de pertinença a l'organització**, implicant-se al màxim en l'assoliment de la missió i la visió. Assumir i respondre de manera i en temps adequats a les conseqüències derivades dels propis actes.
- Ser capaç **d'actuar seguint els propis valors**, alineant-los amb la resta de l'organització.
- Vetllar pel **compliment dels valors** de l'organització i la seva **alineació amb els comportaments** de tots els seus integrants.
- **Calcular l'abast de les decisions** preses en l'execució de les pròpies funcions, assumint els riscos i afrontant les conseqüències.
- Ser capaç de **coresponsabilitzar-se**, assumint i donant una resposta adequada a les conseqüències, tant de les pròpies accions i decisions així com les de totes les persones implicades en l'equip i la resta de l'organització.
- Realitzar l'activitat d'acord amb la **informació rebuda** d'altres persones de l'organització i les pròpies exigències de l'entorn. Complir amb el protocol i procediments establerts.
- Realitzar les **preguntes pertinents**, a les persones implicades i/o relacionades amb el tema o àmbit abans de prendre cap decisió.
- **Complir amb els compromisos** adquirits, pel que fa als terminis i al nivell de qualitat previst, cercant l'excel·lència en el treball, realitzat amb indicadors que demostrin els resultats previstos.
- **Cercar, analitzar i gestionar la informació i el coneixement necessaris** per realitzar les funcions de manera òptima. Cercar i utilitzar els canals, les vies i els mecanismes més adequats per poder assolir el màxim nivell de qualitat en el treball realitzat.
- **Avaluar l'impacte** de les decisions en l'interès social.

↻ Adaptabilitat

Capacitat crítica, constructiva i positiva per generar estratègies de resposta als canvis i a les noves exigències de cada situació i de l'entorn.

- Ser capaç **d'adaptar el Pla estratègic de la seva àrea o de l'organització** integrant les noves oportunitats que es vagin detectant.
- Ser capaç de **modificar les actuacions** que no s'adeqüin a un nou escenari, entorn o situació, amb el ritme i el temps adequats.
- **Dotar de flexibilitat** els processos de treball i de presa de decisions i ser capaç de ser flexibles amb el temps i el tipus de relació que s'estableix amb el seu equip i la resta de l'organització.
- Capacitat d'estar **orientats/des cap al canvi permanent**, com una oportunitat d'aprenentatge constant, necessària per millorar el potencial de l'organització.
- Generar **respostes alternatives** quan no s'han assolit els objectius previstos o en aquells casos en els que les estratègies definides no donen els resultats esperats.
- **Percebre cada situació com a única**, donant una resposta adequada i adaptada als factors concrets que hi influeixen, evitant replicar de manera directa solucions que han funcionat en situacions similars.

↻ Organització i planificació estratègica

Capacitat per definir les fases, processos, activitats i els terminis així com disposar dels recursos necessaris per realitzar les funcions com a directiu/iva. Capacitat per avaluar i fer el seguiment dels plans, metodologies, sistemes i processos de la seva àrea i/o de les àrees clau de l'organització i contribuir a assolir el màxim nivell de rendiment de tot l'equip.

- Ser capaç **d'avaluar i fer el seguiment dels objectius** a curt, mig i llarg termini en el marc estratègic de l'organització i orientar a l'equip i organització al seu assoliment.
- Ser capaç **d'elaborar i executar el pla de treball del seu equip i de l'equip directiu**, cercant la coordinació entre els diferents membres implicats.
- Capacitat per establir un **pla de treball individual** encaminat a complir amb les funcions i responsabilitats com a directiu/iva. Conèixer els passos a realitzar en l'execució de les tasques i activitats, estudiant, analitzant i avaluant la informació, de manera autònoma.
- Disposar dels **recursos necessaris** (temps, informació, xarxa relacional, etc.) per poder complir amb les funcions, tant els facilitats per la pròpia organització com els cercats de manera

autònoma.

- Saber **establir prioritats** en l'ordre d'execució de les activitats i tasques a realitzar i poder reorganitzar les activitats i tasques davant de canvis i/o situacions imprevistes.
- Ser capaç d'avaluar el nivell de coherència, fiabilitat i efectivitat del/s **pla/ns de la/les àrees operativa/es que dirigeix i/o les que són** clau de l'organització i dels indicadors utilitzats.
- Ser capaç d'avaluar i fer el seguiment d'aquells **processos, metodologies i sistemes clau** en l'activitat de l'organització.

↻ Negociació

Capacitat per cercar el consens davant d'una situació en la que existeixen necessitats, interessos i posicionaments diferents, utilitzant arguments clars i suficients encaminats a assolir acords satisfactoris, entre les persones implicades, que permetin assolir els millors resultats per a tota l'organització.

- **Apropar posicionaments** davant d'una situació en la que existeixen discrepàncies, postures contraposades i necessitats diferents.
- Se capaç de cercar **acords satisfactoris**, davant de situacions de conflicte amb les diferents persones i institucions implicades (treballadors/es, accionistes, equip directiu, stakeholders, etc.).
- Tenir la capacitat de definir i potenciar estratègies que generin un **impacte positiu** per a tota l'organització, per damunt d'interessos o necessitats individuals.
- Capacitat per facilitar la presa d'acords que **prioritzin els interessos col·lectius**, essent capaç de renunciar a interessos individuals i afavorint les relacions a llarg termini entre totes les persones i institucions implicades.
- Tenir capacitat **d'influenciar i inclinar a la resta** de persones cap al nostre posicionament, aportant arguments òptims, en quantitat i qualitat, i prenent com a base l'assoliment dels interessos i objectius de tota l'organització.

↻ Gestió de situacions d'estrès

Capacitat per identificar, avaluar i resoldre situacions de pressió, conflictives i/o problemàtiques, cercant aquelles estratègies que assegurin el benestar de totes les persones implicades, així com les solucions més òptimes encaminades a assolir els resultats més positius per a tota l'organització.

- Ser capaç d'identificar i comprendre les **causes o motius que han originat un conflicte, problema o error**.
- Capacitat per generar **estratègies de resposta positiva i constructiva**, davant de situacions de pressió, dificultat o conflicte, originades en el sí de l'equip, de l'organització o en l'entorn.
- Dissenyar **processos, mètodes i sistemes** per evitar i/o minimitzar les situacions conflictives o de pressió en el sí de l'equip i/o de tota l'organització.
- **Mantenir el control** de sí mateix/a i intentar cercar els recursos necessaris per donar una resposta adequada en aquelles situacions conflictives o amb interessos contraposats, tant pel que fa a les situacions que es viuen conjuntament amb l'equip (reunions, etc.) com altres situacions originades per la interacció amb l'entorn.
- **Buscar canals de comunicació** amb totes les persones implicades, com a principal via conjunta i compartida per resoldre una situació estressant.
- Interpretar les situacions difícils que viu l'organització com a **oportunitats de desenvolupament** i creixement, personal i organitzacional.
- Tenir un bon nivell d' **autoconeixement** i confiança personal respecte les pròpies limitacions, les pròpies habilitats i capacitats per solucionar una situació estressant.

↻ Gestió de les emocions

Capacitat d'identificar, analitzar, comprendre i controlar les emocions, principalment aquelles que vivim de forma negativa i que han estat generades en situacions de pressió, de conflicte, i/o estressants. Cercar estratègies adequades pel seu control i superació, així com aconseguir el control de l'expressió física que les acompanya.

- **Identificar aquell tipus de situacions o trets comuns d'un conjunt de situacions**, que ens provoquen una emoció negativa o conflicte emocional i elaborar un raonament objectiu dels motius, identificant, avaluant i comprenent tots els factors que hi intervenen.
- Cercar **vies de solució** a aquelles situacions estressants o punts de desacord o conflicte d'interessos, que originen un estat emocional negatiu.
- Exercitar la **intel·ligència emocional**, connectant-nos amb les pròpies emocions i les d'altri, responent amb empatia. Ser conscient de les emocions que es donen de manera espontània i de manera més freqüent en el propi comportament.
- **Contrastar i compartir** la pròpia avaluació de la situació i el propi raonament dels motius que ens han provocat un conflicte emocional, amb les persones implicades i amb altres persones de l'entorn. Intentar nodrir el propi raonament amb la visió i enfocament d'altres persones i contemplar totes les solucions que ens puguin aportar.

↻ Iniciativa i autonomia

Capacitat per pensar, actuar i prendre decisions amb llibertat, anticipant-nos a qualsevol situació, esperada o inesperada, i tenint en compte tots els factors que hi intervenen.

- Ser capaç de **plantejar idees** de manera independent i amb llibertat, sense respondre a la pressió o influència d'altres persones de l'organització, o d'altres interessos que no responen a l'interès comú.
- Capacitat per **proposar iniciatives** que no s'han tingut en compte en la resta de l'organització.
- Capacitat per **qüestionar i mantenir una actitud crítica** davant de les pràctiques, comportaments i decisions que es duen a terme a l'equip o a la resta de l'organització.
- Capacitat per **planificar i executar el propi pla de treball** per realitzar les funcions d'un/a directiu/iva.
- Capacitat d'engegar un **procés d'autoaprenentatge**, per millorar el desenvolupament de les funcions.

↻ Creativitat i innovació

Tenir capacitat de crear amb l'intel·lecte o la fantasia idees que introdueixin alguna novetat que aportin valor a l'organització, al mercat i a l'entorn.

- Capacitat per **promoure la creativitat i la innovació**, de manera transversal, en el seu equip i en tota l'organització i potenciar la capacitat creativa i innovadora de totes les persones de l'equip.
- **Entendre les propostes creatives i innovadores** de l'equip humà i fomentar-les.
- Ser capaç de **trobar solucions diferents** d'aquelles més usuals per resoldre problemes empresarials.
- Generar **estratègies i alternatives diverses** davant d'una mateixa situació o problema, que incloguin algun element diferenciador.
- **Introduir variacions** en els procediments i/o diferents aspectes i elements de l'organització de forma constant.
- **No tenir limitacions** personals ni prejudicis per experimentar i explorar noves idees que permetin avançar-nos als esdeveniments i canvis de l'entorn.

REFERÈNCIES

- Alles, M. (2005 -2a ed.) El diccionario. Ed. Granica. Buenos Aires.
- Colomer, M.; Palacín, I.; Rubio, F.; (Barcelona. 2008). Claus Tutorials guia per a l'acompanyament i el suport tutorial,
- Surt. (2003) Astrolabius. Estudio de las competencias clave para la empleabilidad. Barcelona
- Colomé, M (Coord); Flo, A; Tinoco, Y.. Diccionari normatiu de competències transversals clau per a l'ocupabilitat de joves. Ecas. Barcelona;
- Zaragoza, M (2013). Estudi sobre el Perfil professional d'un/a Conseller/a d'una organització. Barcelona: Observatori Dona Empresa i Economia de La Cambra de Comerç de Barcelona.
- Zaragoza, M; Colome, M (2013). Mapa Competencial d'un/a conseller/a d'empresa. Barcelona: Observatori Dona Empresa i Economia de La Cambra de Comerç de Barcelona.
- Zaragoza, M.; Torres, E; Saragossa, A. (Barcelona. 2009). Proposta sobre Factors d'Emprenabilitat: Avaluació de Competències Emprenedores;
- Zaragoza, M, Colomé, M (2012). Competències Directives. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
- Zaragoza, M (2012). Emprendre en clau de competències: El perfil emprenedor. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
- Institut Català de les Qualificacions Professionals.