

# MAPA COMPETENCIAL

## PERFIL PROFESSIONAL

<b>OCUPACIÓ</b>	Conseller/a d'una organització
<b>Possibles llocs a ocupar</b>	Membre del consell d'administració d'una societat de capital. Membre del consell rector d'una cooperativa. Membre de la junta del patronat d'una organització sense ànim de lucre.

<b>CONTEXT DE L'OCUPACIÓ</b>	<p>El/la conseller/a és la persona que s'encarrega de <b>vetllar pel bon funcionament de l'organització i per l'interès social</b>. Tant de les persones que representen la propietat i/o l'equip fundacional, així com també, dels interessos de la resta d'agents implicats amb l'organització (treballadors/es, clientela, proveïdors/es, etc.).</p> <p>Les seves funcions principals són la orientació sobre la formulació i l'aprovació del Pla Estratègic ( PE en endavant) de la companyia, així com el seguiment i control de la seva implementació; el seguiment del compliment dels objectius, fonamentalment de caràcter estratègic; l'aprovació del pressupost general i dels comptes anuals, i la supervisió i control d'altres aspectes de caràcter estratègic i/o que es considerin rellevants per la bona marxa de l'empresa, avaluant l'impacte de les pràctiques d'interès social general.</p> <p>A banda de les funcions descrites anteriorment, hi ha organitzacions que contempnen altres funcions com: formular el PE, fixar els objectius estratègics i en determinats casos, els operatius, fent-te un control regular; i/o orientar sobre les polítiques de l'organització, entre d'altres.</p>
------------------------------	--



El Consell d'Administració (CA en endavant) és el màxim òrgan de govern d'una organització. El rol de les persones que l'integrin dependrà de la missió que l'organització contempni per aquest òrgan. Per tant, l'abast de les funcions i responsabilitats d'un/a conseller/a, així com el tipus i nivell de les competències requerides pel seu òptim acompliment, dependrà, sobretot, de la missió que la propietat o l'equip fundacional li hagi assignat.

En l'actualitat, existeix un ampli debat entorn aquesta figura, en particular, i sobre la funcionalitat de l'òrgan que representa, en general. Entre els principals motius, d'una banda, hi trobem els originats pels efectes que ha tingut la crisi en les organitzacions, els canvis en el cicle econòmic i el tipus i nivell de responsabilitat que s'assigna a aquesta figura en relació a la situació actual.

## **FUNCIONS I TASQUES**

**En l'actualitat conviuen dos enfocaments sobre la Missió d'un/a Conseller/a d'una organització. L'abast de les funcions d'un/a conseller/a, requerides per l'òptim acompliment de la seva activitat, dependrà del tipus d'enfocament que la propietat o l'equip fundacional hagi definit.**

### **ENFOCAMENT A: Orientació als resultats i als interessos de la propietat**

Funcions orientades al compliment de les grans línies i objectius estratègics de l'organització, prèviament aprovades pel CA. Així mateix, vetllar pels interessos de les persones que representen la propietat o equip fundacional (patrons/es, socis/es, etc.), principalment.

### **ENFOCAMENT B: Orientació a l'organització i a l'interès social**

Funcions orientades a la formulació i seguiment del Pla Estratègic, en tots tres nivells, corporatiu, de negoci i operatiu, contemplant tots els elements que l'integren. Al mateix temps, vetllar pels interessos de tots els agents implicats, interns i externs a l'organització.

**Les funcions i les tasques que s'exposen a continuació són les que corresponen a l'enfocament B. En el cas que l'organització segueixi un enfocament del tipus A, haurà de prescindir d'aquelles funcions i tasques que considerin que queden fora del seu abast.**

### **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 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 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, APROVACIÓ I SEGUIMENT DELS PLANS ESTRATÈGICS FUNCIONALS**

- Orientació, aprovació i seguiment de les estratègies operatives de la companyia.
- Orientació, aprovació i seguiment dels objectius estratègics de les diferents àrees funcionals.
- Orientació i aprovació 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.
- Avaluar i autoritzar les inversions i operacions financeres de caràcter estratègic.
- Proposar a la Junta General operacions amb accionistes, consellers/es etc.
- 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 en la 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.
- 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 selecció de les persones responsables (equip directiu i/o consellers/es).
- Definir les funcions i responsabilitats del/a director/a general i dels directius/ves de les àrees funcionals.
- Control del compliment de funcions i responsabilitats assignades al/la director/a general, principalment, i dels directius/ves de les àrees funcionals.
- Participació en el nomenament i cessament del/a director/a general o director/a executiu/va, principalment, i dels/les directius/ves de les àrees funcionals.
- Proposar a la Junta General la política retributiva de les persones conselleres.

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

- Enllaç amb els/les accionistes. Principalment, la presentació de la informació i la comunicació de les decisions rellevants que afectin els interessos dels/les accionistes i oferir les explicacions oportunes davant de qualsevol dubte que puguin tenir els/les accionistes.
- 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.

**OBSERVACIONS: Veure els resultats del treball de camp de l'estudi *El perfil professional d'un/a conseller d'una organització*<sup>1</sup>.**



## REQUERIMENTS COMPETENCIALS. Competències tècniques

**Les competències tècniques d'un/a conseller/a 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 bàsic 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.**

<sup>1</sup> Zaragoza, M (2013) El perfil professional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

- 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 directores/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.).

**OBSERVACIONS: Veure els resultats del treball de camp de l'estudi *El perfil professional d'un/a conseller d'una organització*<sup>2</sup>.**

## **REQUERIMENTS COMPETENCIALS. Competències bàsiques**

**Les competències bàsiques del perfil d'un/a conseller/a 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 conseller/a, 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 fortaleces, 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

<sup>2</sup> Zaragoza, M (2013) El perfil professional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

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 dels membres que componen el màxim òrgan de govern, en funció del tipus d'organització.**

- Conèixer els drets i obligacions d'un/a conseller/a, que vénen regulats per la Llei de Societats de Capital.
- Conèixer els drets i obligacions dels membres d'un Consell rector d'una cooperativa, que vénen regulats per La Llei de cooperatives.
- Conèixer els drets i obligacions dels membres dels/es patrons/es de la Junta del patronat, que venen regulats pel Codi Civil de Catalunya .
- Conèixer els mecanismes existents per cobrir la responsabilitat legal del/de la conseller/a (per exemple, les assegurances).
- 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 conseller/a 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 de CA o de l'equip directiu d'organitzacions a nivell internacional.

### ↻ Coneixement llengües co-oficials

**OBSERVACIONS:** Veure els resultats del treball de camp de l'estudi *El perfil professional d'un/a conseller d'una organització*<sup>3</sup>.

## REQUERIMENTS COMPETENCIALS. Competències transversals

Les competències transversals d'un/a conseller/a 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 conseller/a. 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 conseller/a 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 per la resta de l'organització i de l'entorn.
- Capacitat **d'autoavaluar** la realització del propi treball en el sí del CA.

<sup>3</sup> Zaragoza, M (2013) El perfil professional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

## ↻ 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 conseller/a, 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 conseller/a.
- 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 del CA i dissenyar un pla de millora competencial.
- Tenir curiositat per **cercar informació**, quantitativament i qualitativament òptima, que complementi la que ens faciliti, per exemple, el comitè de direcció.
- Conèixer i definir els propis **interessos d'aprenentatge**, en relació a les funcions que hem de desenvolupar en el CA 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.

**OBSERVACIONS: Veure els resultats del treball de camp de l'estudi *El perfil professional d'un/a conseller d'una organització*<sup>4</sup>.**

## 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 CA 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 del CA i de la resta d'agents.
- **Comprendre i utilitzar la comunicació no verbal**, pròpia i la de la resta dels membres del consell.
- 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 les àrees operatives.
- 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

<sup>4</sup> Zaragoza, M (2013) El perfil professional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

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

- **Valorar i tractar amb igualtat de condicions**, respecte i comprensió a tots/es els/les membres del CA 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 del CA i de l'organització.
- **Reconèixer i valorar els assoliments** de les persones de l'entorn.
- **Participar activament** en l'activitat del CA, valorant i respectant les opinions dels altres membres 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 CA i de l'equip directiu.
- Capacitat per **compartir el coneixement** amb la resta de persones del CA 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 del CA i de l'equip directiu, 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 del CA i de l'organització.
- **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 del CA. 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**, acceptant les decisions que es prenguin conjuntament.
- Saber **demanar i acceptar l'ajuda** de les persones del CA i de la resta de l'organització.
- **Recolzar a la resta de CA** i de l'equip directiu 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 CA i de l'equip directiu.
- **Motivar** les persones del conjunt de l'organització.

**OBSERVACIONS: Veure els resultats del treball de camp de l'estudi *El perfil professional d'un/a conseller d'una organització*<sup>5</sup>.**

## COMPETÈNCIES D'AFRONTAMENT

### ↻ Responsabilitat

<sup>5</sup> Zaragoza, M (2013) El perfil professional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

**Capacitat per implicar-se amb l'activitat del CA, comprometre's amb els seus objectius i assumir les obligacions pròpies del càrrec. Realitzar les funcions cercant 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 pel propi CA com a òrgan, donant una resposta positiva i resolutiva a cada situació nova.**

- **Tenir un sentit de pertinença al CA i 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 dins del CA, 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 el CA i la resta de l'organització.
- Realitzar l'activitat d'acord amb la **informació rebuda**, principalment per part del comitè de direcció 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** 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 en el CA.
- 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 conseller/a. Capacitat per avaluar i fer el seguiment dels plans, metodologies, sistemes i processos 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 la missió del CA al seu assoliment.

- Ser capaç **d'elaborar i executar el pla de treball del CA**, cercant la coordinació entre els diferents membres implicats (CA i comitè de direcció).
- Capacitat per establir un **pla de treball individual** encaminat a complir amb les funcions i responsabilitats com a conseller/a. 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 del CA, tant els facilitats pel comitè de direcció 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 dels **plans de les àrees operatives** 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 (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 del CA o en l'entorn.
- Dissenyar **processos, mètodes i sistemes** per evitar i/o minimitzar les situacions conflictives o de pressió en el sí del CA 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 en el CA (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 del CA o de l'equip directiu, 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, principalment, per l'equip directiu.
- Capacitat per **qüestionar i mantenir una actitud crítica** davant de les pràctiques, comportaments i decisions que es duen a terme al CA o a la resta de l'organització.
- Capacitat per **planificar i executar el propi pla de treball** per realitzar les funcions d'un/a conseller/a.
- 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 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.

**OBSERVACIONS: Veure els resultats del treball de camp de l'estudi *El perfil professional d'un/a conseller d'una organització*<sup>6</sup>.**

<sup>6</sup> Zaragoza, M (2013) El perfil professional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

## 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.; 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.

## CONDICIONS I REQUISITS

<b>CONDICIONS DEL CÀRREC</b>	<b>TIPUS D' ORGANITZACIÓ</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Societat de capital (S.A o S.R.L), PIME.</li> <li>→ Societat de capital (S.A o S.R.L) , gran empresa.</li> <li>→ Empresa filial a Espanya d'una empresa estrangera.</li> <li>→ Societat de capital de caràcter familiar (local o internacional)</li> <li>→ Cooperativa</li> <li>→ Fundació</li> </ul>
	<b>TIPUS DE RELACIÓ CONTRACTUAL</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Els drets i obligacions d'un/a conseller/a venen regulats per la Llei de Societats de Capital.</li> <li>→ Els drets i obligacions dels membres d'un Consell rector d'una cooperativa venen regulats per La Llei de cooperatives.</li> <li>→ Els drets i obligacions dels membres dels/es patrons/es de la Junta del patronat venen regulats pel Codi Civil de Catalunya .</li> <li>→ Degut a la responsabilitat legal del/a conseller/a i donades les implicacions de la situació actual, cada vegada són més les persones que decideixen</li> </ul>



contractar una assegurança.

## DEDICACIÓ

**La dedicació que requereix el càrrec varia significativament, principalment, en funció de la seva missió i, per tant, de l'abast de les funcions i les competències requerides pel perfil competencial:**

- Es preveu que com a mínim aquest òrgan es reuneixi entre 1 i 2 vegades a l'any, de forma ordinària. Al llarg de l'any poden reunir-se de forma extraordinària per tractar temes urgents o situacions imprevistes.
- Aquells CA que es reuneixen amb més regularitat, ho fan 2-3 vegades l'any (cada 4 o 6 mesos). Hi ha CA que arriben a reunir-se una vegada cada mes o cada dos mesos.
- Algunes organitzacions cerquen diferents alternatives i vies per mantenir un seguiment durant l'any (via correu electrònic, videoconferències, etc.).
- Duran l'any haurà de tenir una dedicació suficient per cercar, analitzar i gestionar la informació i el coneixement així com cercar i utilitzar els canals, les vies i els mecanismes per poder realitzar les seves funcions pertinents, de forma eficient i eficaç.
- Els/les directius/ves que són alhora membres del Consell d'Administració, tenen alliberada una part de la seva jornada laboral respecte les funcions de direcció que exerceixen.

## TIPUS DE RETRIBUCIÓ

- **La política de retribucions dels Consells d'Administració no està regulada per llei, en general, tot i que existeix certa regulació pel que fa als límits i a la política de transparència, per societats cotitzades i entitats de crèdit.**
- Algunes organitzacions disposen d'una Comissió de retribucions, formada per una part del Consell d'Administració. Tot i que aquest òrgan només és obligatori per societats cotitzades.
- La majoria dels membres d'un Consell d'Administració no tenen una retribució pel seu càrrec de conseller/a, quan exerceixen un càrrec directiu en la mateixa organització.
- Tot i no tenir una retribució pel càrrec, poden cobrar dietes per les despeses originades en l'assistència a les reunions del CA.
- Els/les consellers/es externs/es reben uns ingressos pels serveis prestats i uns ingressos en concepte de les dietes derivades de les despeses d'assistència a les reunions.
- El patronat i els/les socis/es d'una cooperativa no poden percebre cap tipus de retribució en concepte de serveis, per llei.
- Tot i que no s'ha pogut obtenir informació en relació al nivell de retribució, a títol orientatiu, en una PIME la retribució d'un/a conseller estaria entorn els 30.000-60.000 euros l'any, de mitjana.
- Hi ha empreses que fixen la retribució en funció dels beneficis.

	Informació sobre el CV formatiu	Informació sobre el CV laboral	Altres requisits
REQUISITS D'ACCÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Formació a nivell universitari.</li> <li>→ Formació d'especialització professional.</li> <li>→ Formació de post-grau o màster en l'àmbit d'expertesa requerit pel tipus d'activitat o àrea clau per l'organització.</li> <li>→ Formació complementària entorn les competències tècniques, de base i transversal requerides en el perfil professional descrit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 10-15 anys d'experiència en funcions executives.</li> <li>→ 10-15 anys d'experiència en el sector, activitat de l'organització on es requereix el/a conseller/a.</li> <li>→ 10-15 d'anys d'experiència en l'àmbit de coneixement o àrea que l'organització consideri estratègica.</li> <li>→ Altres</li> </ul>	