



Cooperatives de Treball
de Catalunya

EL PLA DE FORMACIÓ A LES COOPERATIVES

Impulsat per:



Cooperatives de Treball
de Catalunya

Promou



Generalitat de Catalunya
Departament de Treball,
Afers Socials i Famílies

Amb el finançament



ÍNDEX

1. La formació en el marc de la gestió cooperativa
 - De què parlem quan parlem de formació?
 - Perquè és important per la cooperativa?
 - El responsable de formació
2. Gestió de la formació contínua
 - a. La detecció de necessitats
 - Tècniques de Detecció de Necessitats
 - b. Desenvolupament i aplicació del pla de formació.
 - Identificació de recursos
 - c. Integració d'un pla de formació contínua
 - d. Execució de programes de formació contínua
 - e. Avaluació de l'aplicació del pla de formació.
 - Models d'avaluació
 - f. Recursos pel finançament de les accions formatives
3. Cooperatives participants
4. Annexes



La formació en el marc de la gestió cooperativa

La Formació ajuda a la comunicació entre les diferents àrees funcionals de l'empresa, actua com a connector entre els diversos grups informals i reforça la seva cultura. Així, es converteix en un instrument útil per a la gestió de les persones i per a la motivació del personal.

Pel que fa a les aspiracions del personal, la formació crea mobilitat interna i externa, i ofereix un camí per a la promoció.

Per altra part, millora la qualitat, la productivitat i les condicions de treball, i és un procediment econòmic per "apropiar-se" de les noves tecnologies. La formació es fa indispensable per canviar les actituds: millora la capacitat d'adaptació al canvi i a les noves tecnologies.

El principal objectiu d'una empresa és proporcionar productes i serveis als seus clients, i gràcies a aquesta activitat, obtenir beneficis i assegurar la seva continuïtat. A la formació li correspon ajudar a millorar la capacitat de definició dels objectius empresarials i aportar les competències tècniques necessàries per a què aquests objectius es concretin.

La formació del personal no és un aspecte aïllat i independent de l'activitat de l'empresa: ha de ser un instrument integrat en la planificació estratègica de l'organització, que ha d'ajudar a definir les metes de l'organització, millorar el seu funcionament i augmentar el nivell de satisfacció dels seus integrants.

La formació ha de partir dels objectius i les prioritats de l'empresa, transmetent al conjunt del personal una imatge clara de l'actuació que s'espera d'ells, més enllà de l'objectiu parcial d'obtenir una millor adequació d'un determinat treballador al seu lloc de treball.

De què parlem quan parlem de formació?

Sota el concepte de Formació podem trobar diferents definicions que es poden ajustar mes o menys als nostres objectius i finalitats, entenent Formació dins la Cooperativa.

La formació s'ha d'entendre com una eina i no com una finalitat en si mateixa, la formació serveix de canal i de vehicle, per poder preparar a les persones que componen una organització per tal de que puguin, afrontar nous projectes, solucionar problemes, conèixer altres alternatives..., i en el fons capacitar a la persona per que pugui desenvolupar-se amb els recursos suficients dins del seu lloc de treball i de l'organització de forma plena i complerta. Formant-la en habilitats, coneixements i actituds.

La formació continuada, com indica el seu nom, té una prolongació en el temps, té una dimensió molt amplia i és la persona juntament amb l'organització qui ha de vetllar per tal de poder donar aquesta formació el més coherent possible. No ha de ser solament la resposta a una necessitat puntual de falta de competències tècniques. Amb l'actualització i la continuïtat dels plans de formació es pot aconseguir que la formació sigui eficaç.

Poder sistematitzar el procés de formació, serà el què de veritat podrà donar la coherència necessària al procés formatiu de la persona i a l'hora és l'organització qui augmenta la seva capacitat de personal.

Amb la planificació de la formació s'ha de poder cobrir deficiències i carències en les tasques que realitzen les persones en relació amb els objectius i és amb l'adaptació a les necessitats reals de l'organització que s'aconseguirà crear un ambient de treball més dinàmic, cooperatiu i motivador.

La rendibilitat d'aquesta formació caldrà mesurar-la amb l'avaluació del pla formatiu, per tal de saber si els objectius marcats s'han assolit.

Perquè és important per la cooperativa?

Segons el 5è principi de l'Aliança Cooperativa Internacional (ACI),

“les cooperatives proporcionen educació i formació als seus socis, als representants escollits, als directius i als seus treballadors per que puguin contribuir de forma eficaç al desenvolupament de les seves cooperatives. Informen al gran públic, especialment als joves i als líders d'opinió, de la naturalesa i els beneficis de la cooperació”¹

En aquest cas, educació entesa com a adquisició de compromís vers la actitud de totes les persones que formen l'organització, perquè puguin entendre la complexitat i riquesa del pensament i l'acció cooperativa.

La formació significa donar habilitats, eines i estratègies perquè els implicats en la cooperativa puguin portar a terme les seves responsabilitats de forma eficient.

Pel que fa als responsables la formació i l'educació els servirà per entendre i atendre les necessitats de les sòcies. I podran promocionar el cooperativisme dins la societat.

Cada vegada més, moltes organitzacions empresarials estan donant-se compte de que la formació del seu personal ajuda a:

Què aconseguim amb la formació?

- Incorporar noves tecnologies
- Solucionar problemes puntuals
- Potenciar l'adaptació als canvis
- Atorgar més flexibilitat i polivalència al personal
- Transformar la cultura general de l'empresa
- Adaptar-se de manera constant a l'evolució pròpia dels llocs de treball
- Canviar comportaments i actituds...

Donar eines i habilitats, o potenciar-les per tal de que els treballadors puguin progressar com a treballadors i com a persones, poden fer evolucionar la cooperativa, la comunitat i la societat.

¹ [Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa](#) 1995

El responsable de formació

El Responsable de Formació, ho és en la mesura que sistematitza la detecció de necessitats i dóna suport a les directives en aquesta tasca. Però és responsabilitat de tota persona que desenvolupa tasques de conducció d'equips assegurar que hi hagi satisfacció pel que fa als requeriments del seu lloc de treball. Serveix per reduir distàncies entre el que saben, volen i poden fer els seus equips humans

No ha de ser

Responsable de formació com un administrador d'inscripcions de cursos.

Metge que pregunta quin medicament necessitem, quina dosi i en quin format.

Ha de ser

Detecció de problemes o situacions no desitjades, i el responsable haurà de determinar l'existència de la necessitat de formació i la manera més adient per solucionar-la.

Metge que pregunta "on li fa mal?", "en quines circumstàncies..."

2

Gestió de la formació contínua

La prèvia a poder elaborar el pla de formació han de ser diversos passos. Primer, tenir una bona descripció dels llocs de treball. Aquest document per a cada lloc de treball, per a cada comissió, per a cada equip..., els facilitarà molt la tasca de selecció de personal, l'avaluació del lloc de treball i per oferir una carrera professional a les sòcies treballadores o treballadores orientada a l'eficiència empresarial. Quan més relacionat estigui el perfil professional i personal, més fàcil serà després poder detectar les necessitats formatives.

A continuació, cal fer una matriu de competències tècniques i transversals on quedi indicat tot el personal de la cooperativa amb quines competències tècniques i transversals tenen cadascuna de les persones. Amb això aconseguirem dues coses:

- 1) Detectar els factors de risc, per exemple, quan un coneixement només el té una persona de la cooperativa
- 2) Detectar els factors d'èxit, per exemple, quan hi ha un nombre elevat de persones que disposen d'una competència

Així podrem veure quines són les necessitats de la cooperativa perquè el capital humà es capaciti per ser més eficients. A més a més, que hi hagi la possibilitat de formar-se entre les persones de l'equip, formació interna, facilitant i abaratint el cost de la capacitació.

Hi ha punts d'inici erronis que fan veure i crear el Pla de formació d'una empresa parcialment i no arriben a la magnitud que haurien.

Per detectar necessitats s'acostuma a enviar un inventari de necessitats com la única eina per la detecció d'elles, a part s'hauria:

- a. fer una fotografia de la situació actual
- b. definir el pla objectiu al qual es vol arribar
- c. visió global de com afectarà el Pla de Formació a la resta de l'empresa
- d. sotmetre la formació als objectius corporatius
- e. fer seguiment i consolidació de l'acció formativa.



Fase I. Estudi Informació.

1. Diagnòstic i Situació Actual de l'Empresa

- Determinació i anàlisi dels objectius de l'empresa a curt i llarg plaç
- Diagnòstic de la cultura empresarial
- Registre de canvis implantats dins l'empresa
- Anàlisi de les polítiques i objectius de departaments o àrees
- Objectius dels diferents departaments a curt i llarg plaç. Anàlisi individual de cada departament
- Anàlisi i funcions dels llocs de treball

2. Estudi dels diferents projectes de canvi

- Registre dels projectes del canvi
- Actitud de l'organització i dels treballadors davant del canvi
- Necessitats Formatives

3. Necessitats genèriques i prioritització de les necessitats

- Qüestionaris i/o entrevistes.

Fase II. Elaboració del Pla de Formació

Desenvolupament i Execució.

1. Establir el Objectius de la Formació

2. Continguts de la Formació

- Tipus de contingut
- Característiques

3. Metodologia a utilitzar

4. Organització i temporalització de les accions

- Elecció dels formadors
- Destinataris
- Localització

5. Control i seguiment

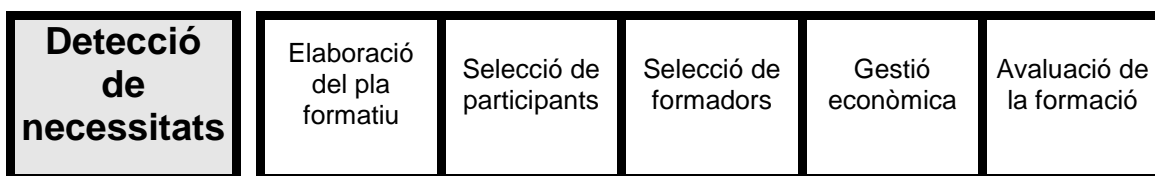
6. Execució del la Formació

Fase III. Verificació.

1. Avaluació Formativa

2. Avaluació econòmica

3. Conclusions



La detecció de necessitats

Entenem necessitats formatives com la clarificació de les demandes formatives dels projectes prioritaris d'una empresa. Aquelles tasques que caldrà desenvolupar per que el projecte tingui èxit y que la gent no podria realitzar sense un aprenentatge.

Necessitats formatives

Actuals	Algun resultat és insatisfactori per la raó de que hi ha carència d'habilitats, actituds o coneixements.	
Incorporació o canvi de projectes	Per discrepància	Algun resultat és insatisfactori per la raó de que hi ha carència d'habilitats, actituds o coneixements.
	Per Incorporació	Un projecte contempla la realització de tasques que encara no s'estan portant a terme

A vegades l'adquisició de coneixements, habilitats o actituds ja existeix, però per algun motiu no s'està fent ús d'aquesta capacitat, és llavors quan també s'han d'analitzar les circumstàncies dins les quals passa.

També s'han de discriminar el tipus de necessitats i sabrem si:

- Hi ha necessitat d'adquisició de coneixements, sense els quals no es podria desenvolupar la habilitat que requereix el treball.
- Si hi ha demanda d'habilitats per posar en pràctica el que es coneix
- O actituds que posin en predisposició a la persona a encarar la tasca a desenvolupar la tasca que li pertoca a la persona amb una conducta diferent.

Cal fer una avaluació de les necessitats, per poder identificar altres causes del problema que acompanyen la necessitat de formació i revisar si és possible, de forma que la existència d'aquest elements no distorsionin els beneficis de l'aprenentatge. S'haurà d'avaluar quina part del problema serà solucionat amb aprenentatge y avaluar si el valor del que s'obtindrà supera al cost d'aconseguir-lo

Quan: és un procés continu, no te principi, ni fi, ja el desig de superar-se sempre existirà. Implica una comparació constant entre els resultats y els objectius, entre el que es te i es vol, i arriba a ser una actitud davant del treball una manera de llegir la realitat. Les necessitats formatives no es poden obviar sense que tard o d'hora apareguin les conseqüències, si davant una necessitat per canvi o per incorporació no es

realitza cap acció, apareixerà una necessitat per discrepància, i el cost per resoldre aquesta necessitat serà més gran (en esforç, diners i temps) que el necessari per entomar-lo des de el principi.

Detecció Correctiva, s'actua sobre necessitats de formació per discrepància

Detecció Preventiva, s'actua sobre necessitats de formació per discrepància, canvi o incorporació

Detectar les necessitats de formació contínua: contribueix que l'empresa no corri el risc d'equivocar-se a l'oferir una formació contínua inadequada, la qual cosa redundaria en despeses innecessàries. Per detectar les necessitats de formació contínua han de realitzar-se tres tipus d'anàlisis; aquests són:

- **Anàlisi Organitzacional:** és aquella que examina a tota la companyia per a determinar en quina àrea, secció o departament s'ha de portar a terme la formació contínua. S'han de tenir en compte els objectius i els plans estratègics de la companyia, així com els resultats de la planificació de recursos humans.
- **Anàlisis de Tasques:** s'analitza la importància i rendiment de les tasques del personal que va a incorporar-se en les capacitacions.
- **Anàlisis de la Persona:** dirigida als empleats individuals. En l'anàlisi de la persona hem de fer-nos dues preguntes: a qui es necessita capacitar? Quina classe de formació contínua es necessita?. En aquesta anàlisi s'ha de comparar l'acompliment del treballador amb les normes establertes de l'empresa. És important aclarir que aquesta informació l'obtenim a través d'una enquesta.

En la fase de detecció de les necessitats de formació contínua es presenten elements a considerar que faciliten la classificació d'aquestes capacitacions segons:

- **TEMPS:** a curt termini (menys d'un any) i a llarg termini.
- **ÀMBIT:** generals (coneixement de l'empresa, processos) i específics.
- **SITUACIÓ LABORAL:** per a formació inicial (costums i procediments), manutenció i desenvolupament, complementació (reubicació o reemplaçament) i especialització (promoció o ascensos).

Detectar les necessitats de formació contínua dels Recursos Humans té, entre d'altres, els següents avantatges:

- Permet planificar i executar les activitats de formació contínua d'acord a prioritats i utilitzant els recursos de manera eficient
- Mesura una situació actual que servirà de línia base per a avaluar l'efectivitat posterior a la formació contínua
- Conèixer qui necessita formació contínua i en quines àrees
- Conèixer els continguts que es necessita capacitar
- Establir les directrius dels plans i programes
- Optimitzar l'ús de recursos
- Focalitzar l'objecte d'intervenció

Tècniques de detecció de necessitats

És important tenir en compte algunes de les tècniques més utilitzades per a la detecció de necessitats de formació contínua, els seus avantatges i desavantatges, els quals seran aplicats segons el tipus d'empresa i personal als quals anirà dirigida la formació contínua.

Aquestes són:

- Observació directa: ha de ser realitzada en el lloc de treball i han de ser comparades amb un patró de conductes esperades. En tasques més o menys repetitives s'usen llistes de verificació i en les habilitats més especialitzades, s'usen guies d'observació aplicades per més d'un avaluador.

Avantatge: la seva objectivitat; permet detectar falles que no es registrarien d'altra manera; permet focalitzar l'entrenament i avaluar els avanços.

Desavantatge: és costosa en termes de temps, modifica l'observat, requereix preparació dels observadors.

- Entrevista: a base de preguntes obertes o estructurades.

Avantatge: permet descobrir aspectes no previstos, hi ha possibilitats de clarificar el requerit.

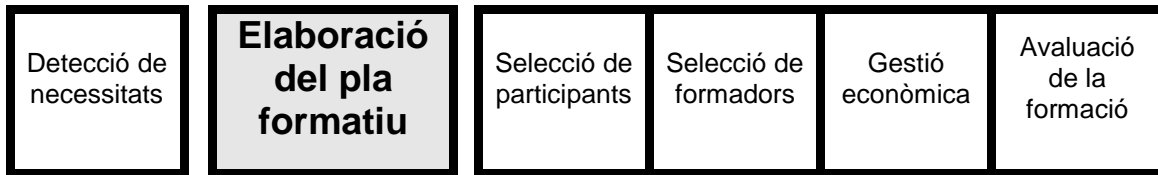
Desavantatge: és lenta, costosa, sense anonimats, és subjectiva i pot no ser representativa del total.

- Enquestes: amb preguntes obertes o tancades.

Avantatge: és d'aplicació massiva i col·lectiva, baix cost i anonimats.

Desavantatge: hi ha aspectes que poden quedar sense conèixer.

- Autoavaluació: registre de les pròpies habilitats, generalment a nivell executiu.
- Anàlisi de problemes: permet el maneig de situacions indicadores d'anormalitat. Generalment es fa una anàlisi grupal de la situació.
- Pluja d'idees: creativitat, anàlisi participativa.
- Llei de Pareto: problemes/ impacte, activitats/ resultats, causes/ problemes.
- Avaluacions psicològiques de selecció de personal.
- Avaluació d'acompliment.

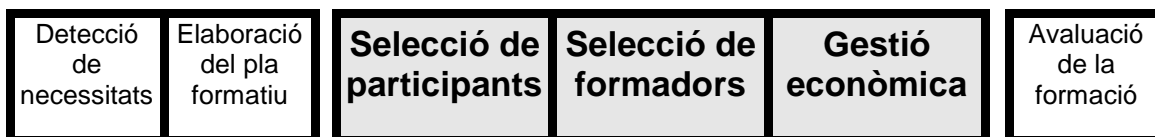


Desenvolupament i aplicació del pla de formació

Hi ha punts d'inici erronis que fan veure i crear el Pla de formació d'una empresa parcialment i no arriben a la magnitud que haurien.

Per detectar necessitats s'acostuma a enviar un inventari de necessitats com la única eina per la detecció d'elles, a part s'hauria:

- fer una fotografia de la situació actual
- definir el pla objectiu al qual es vol arribar
- visió global de com afectarà el Pla de Formació a la resta de l'empresa
- sotmetre la formació als objectius corporatius
- fer seguiment i consolidació de l'acció formativa



Identificació de recursos

Els Recursos que requereix la formació contínua al personal són de summa importància ja que sense els mateixos no poden impulsar-se plans ni programes acords amb les necessitats detectades. Els Recursos poden ser de diferents tipus:

Financers: mitjançant la designació pressupostària que estableix l'empresa com a part dels seus costos de funcionament. Aquí s'inclou també el corresponent a un percentatge de les remuneracions imposables dels seus treballadors, que s'estableixen dintre de les partides de compensacions i incentius no financers de l'empresa.

- Humans: la funció de formació contínua és una funció de línia i d'equip directiu.
- Institucionals: tots els organismes externs a l'empresa, públics o privats, que realitzen una labor de suport a la tasca del departament.
- Materials: infraestructura, condicions per a treballar, materials.

Integració d'un pla de formació contínua

La planificació dels Recursos Humans i el Desenvolupament del Personal centren la seva atenció en el plantejament formal d'aquests recursos. Al planificar formalment, s'ha de posar èmfasis en:

- Establir i reconèixer requeriments futurs
- Assegurar el subministrament de participants qualificats
- El desenvolupament dels recursos humans disponibles
- La utilització efectiva dels recursos humans actuals i futurs

La planificació formal assegura o permet a l'empresa comptar amb el nombre correcte d'empleats i amb el tipus correcte de persones, en els llocs adequats, en el temps precís, fent allò per al que són més útils.

Avui dia es requereix la preparació de persones amb capacitat de realitzar una successió organitzada de llocs units uns amb els altres dintre de l'organització. Un pla de formació contínua ha de contemplar entre altres coses:

Pla de Reemplaçaments: aquesta és l'activitat més comuna de la planificació dels Recursos Humans. Aquesta activitat es relaciona amb el reclutament, promoció i la transferència, per a ocupar llocs les vacants que s'han de produir.

Aquí es prenen en compte edats, problemes de salut, altres causes de desgast laboral. La major utilització de la planificació de reemplaçaments és en posicions administratives o d'alta formació contínua.

- Pla de Successió: denominem pla de successió al sistema que té els següents objectius:

Tenir preparats als relleus necessaris per a les posicions de conducció de l'organització.

Planificar adequadament la necessària formació contínua dels successors.

- Pla de carrera: el pla de carrera és molt important per als que posseeixen habilitats gerencials, perquè això ajuda a maximitzar la seva contribució potencial als objectius organitzacionals; permet suportar alts valors de canvi organitzacional, les pressions i l'estrès ocasionats pel treball.

Una altra raó per a instituir el desenvolupament de carrera en una empresa són els canvis tecnològics que es produeixen a una gran velocitat, la qual cosa genera desajustos entre les necessitats de mà d'obra de l'empresa i les habilitats i coneixement dels empleats.

Els aspectes que s'han de tenir en compte al moment de realitzar el disseny d'una Planificació de la Formació contínua són:

- Selecció de les activitats de formació contínua
- Nivell de profunditat de la formació contínua. Si és per a la formació, integració, complementació o d'especialització
- Definir la població objectiu, característiques dels participants, conformació de grups. Nivell de coneixements previs necessaris
- Definir si serà una formació contínua interna o externa (instructors)
- Selecció de professors
- Definir el cronograma, a efectes de la partides pressupostàries
- Definir la metodologia de la formació contínua: instrucció en el centre de formació contínua, rotació de llocs, passants, aprenentatge en el lloc, visites a altres empreses, treball al costat d'un expert, etc.

Adicional als aspectes abans assenyalats, podem d'igual forma elaborar un Full de Treball per a Disseny de la Formació Contínua.

Execució de programes de formació contínua

Les empreses han de prendre en consideració varies línies per a la implementació de Programes de Formació Contínua en la seva organització.

Una vegada es tingui la Planificació de la Formació Contínua, pot procedir-se al Disseny de Programes de Formació Contínua, el qual inclou: nom de l'activitat, objectius generals i específics, continguts, metodologia, durada, participants, lloc, horari, professorat, bibliografia, recursos, cost i avaluació. A continuació analitzarem breument alguns elements que estan considerats en el disseny del Programa de Formació Contínua.

A- Establiment d'objectius

Han de formular-se objectius clars i precisos per al disseny de programes ben definits. Aquests facilitaran als gerents o caps determinar si és el tipus de formació contínua que realment necessita el seu subordinat.

En els objectius específics s'han d'utilitzar verbs d'acció que descriguin el contingut del programa.

B- Contingut del programa

La detecció de les necessitats de formació contínua ens permetrà elaborar el contingut del programa de formació contínua i els objectius d'aprenentatge, referent a això Werther, Jr. i Keith; Davis ens diuen:

"El contingut pot proposar l'ensenyament d'habilitats específiques, subministrar coneixement necessari o d'influència en les actituds. Independentment del contingut, el programa ha d'omplir les necessitats de l'organització i dels participants. Si els objectius de la companyia no estan en el programa, aquest no redundarà en pro de l'organització. Si els participants no perceben el programa com una activitat d'interès i rellevància per a ells, el seu nivell d'aprenentatge distarà molt del nivell òptim"

C- Principis de l'Aprenentatge

Conegut com Principi Pedagògic, constitueixen les guies dels processos pels quals les persones aprenen de manera més efectiva. Aquests principis són:

- Participació: l'aprenentatge és més ràpid quan l'individu participa activament d'ell. Aquest principi s'aplica actualment en les escoles i universitats amb excel·lents resultats, ja que el professor és un facilitador i l'estudiant aprèn de manera més ràpida i pot recordar per més temps, a causa de la seva posició activa.
- Repetició: aquest principi deixa traços més o menys permanents en la memòria. Consisteix a repetir idees claus amb la finalitat de gravar-les en la ment.
- Rellevància: el material de formació contínua ha de relacionar-se amb el càrrec o lloc de la persona que va a capacitar-se.
- Transferència: el programa de formació contínua ha de concordar o relacionar-se amb la demanda del lloc de treball de l'individu.
- Retroalimentació: a través d'aquest principi, l'individu podrà obtenir informació sobre el seu progrés.

D- Eines de formació

La formació contínua és necessària i important tant per als supervisors com per als empleats que tenen el potencial per a ocupar aquesta posició. Malgrat que els objectius de la formació contínua no són els mateixos, les tècniques del curs són iguals. Exemple: per als supervisors, la sessió consistirà en formació contínua respecte a com ocupar millor el seu lloc de treball actual; per als empleats sense responsabilitat gerencial, els cursos constitueixen una oportunitat per a desenvolupar-se a llocs gerencials.

Per a seleccionar una tècnica de formació contínua han de considerar-se diversos factors:

- L'efectivitat respecte al cost
- El contingut desitjat del programa
- La idoneïtat de les instal·lacions amb què es compta
- Les preferències i la capacitat de les persones que reben el curs
- Les preferències i capacitats del docent
- Els principis d'aprenentatge a emprar

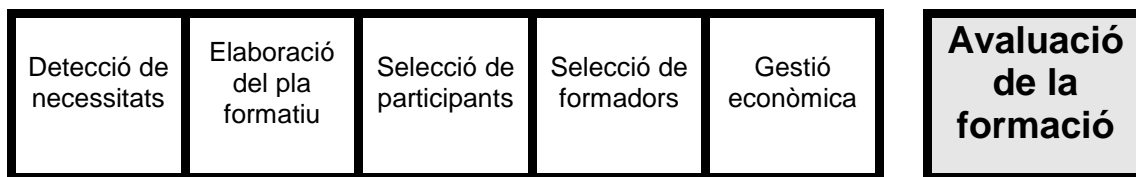
En aquest punt podem esmentar les següents tècniques:

Tècniques de Formació contínua aplicades en el lloc de treball: dintre d'aquest context podem assenyalar les següents tècniques:

- Instrucció directa sobre el lloc, la qual es dona en hores laborables. S'empra per a ensenyar a obrers i empleats a ocupar el seu lloc de treball. Es basa en demostracions i pràctiques repetides, fins que la persona domini la tècnica. Aquesta tècnica és impartida pel docent, supervisor o un company de treball.
- Rotació de Lloc: es capacita a l'empleat per a ocupar posicions dintre de l'organització en període de vacances, absències i renúncies. Es realitza una instrucció directa.
- Relació Expert-Aprenent: es dona una relació "Mestre" i "Aprenent". En aquesta relació existeix una transferència directa de l'aprenentatge i una retroalimentació immediata.

Tècniques de Formació Contínua aplicades fora del lloc de treball; en aquest segment passarem a definir les següents tècniques:

- Conferències, vídeos, pel·lícules, audiovisuals i similars: aquestes tècniques no requereixen d'una participació activa del treballador, economitzen temps i recursos. Ofereixen poca retroalimentació i baixos nivells de transferència i repetició.
- Simulació de condicions reals: permet transferència, repetició i participació notable, generalment les utilitzen les companyies aèries, els bancs i els hotels. Consisteix en la simulació d'instal·lacions d'operació real, on el treballador va a aprendre de manera pràctica el seu lloc de treball.
- Actuació o socio-drama: aquesta tècnica dona l'oportunitat al treballador d'ocupar diverses identitats; crea vincles d'amistat i de tolerància entre els individus i permet reconèixer els errors.
- Estudi de casos: permet al treballador resoldre situacions semblants a la seva tasca. El treballador rep suggeriments d'altres persones i desenvolupa habilitats per a la presa de decisions. En aquesta tècnica de formació contínua, es practica la participació, però no la retroalimentació i la repetició.
- Lectura, estudis individuals, instrucció programada: es refereix a cursos basats en lectures, enregistraments, fascicles d'instrucció programada i certs programes d'ordinador. Els materials programats proporcionen elements de participació, repetició, rellevància i retroalimentació, la transferència tendeix a ser baixa.
- Formació contínua en Laboratoris de Sensibilització: consisteix en la modalitat de la formació contínua en grup. Es basa en la participació, retroalimentació i repetició.
- Es proposa desenvolupar l'habilitat per a percebre els sentiments i actituds de les altres persones.



Avaluació de l'aplicació del pla de formació

L'Avaluació és un procés que ha de realitzar-se en diferents moments, des de l'inici d'un Programa de Formació Contínua, durant i al finalitzar aquest programa. És un procés sistemàtic per a valorar l'efectivitat i/o l'eficiència dels esforços de la formació contínua.

No és solament una activitat més de formació contínua, sinó una fase important del cicle de la formació contínua. Ocorre en cada fase del cicle com un procés en si mateix. Ha de ser part de la sessió del pla de formació contínua i se li ha de destinar un temps adequat. Les dades que s'obtenen són útils per a la presa de decisions.

Un Programa de Formació Contínua adequat contempla una avaluació de l'acompliment, un control i un adequat seguiment a les activitats que realitza el treballador. L'Avaluació permet la mesura científica dels fonaments, aplicació, efectes a curt i a llarg termini, de les accions del disseny i l'execució dels "Programes de Formació Contínua".

Models d'avaluació

Un dels models utilitzats en l'avaluació és el model de Kirkpatrick; té 4 etapes consecutives i independents a nivell micro i macro:

- **Reacció:** percepció dels participants en la seva efectivitat, per mitjà de qüestionaris. Es revisa també l'adequació de continguts, el domini de l'instructor, el maneig del temps per part de l'instructor, claredat d'exposició, aspectes útils i menys útils.
- **Aprenentatge:** nivell d'adquisició de coneixements. Per mitjà d'avaluació pre - post, a través de proves de continguts (amb validesa de contingut, sobre mostres representatives dels continguts impartits).
- **Conductes:** el més important i difícil d'avaluar. Per mitjà de la informació d'uns altres: reclams, productes defectuosos, costos, etc. que ho mesuren indirectament.
- **Resultats:** impacte en l'organització. *ROI (return on investment)*, o la tornada d'inversió. S'usen informes de gestió, nivells de producció, qualitat, costos, nivells d'absentisme - rotació, llicències mèdiques, etc.

Es poden realitzar 3 diferents tipus d'avaluació:

- **Avaluació dels processos:** la qual examina els procediments i les tasques implicats en l'execució d'un programa o d'una intervenció.
- **Avaluació dels impactes:** és més total i se centra en els resultats de llarg abast del Programa o en els canvis o millores a l'estat de l'activitat.
- **Avaluació dels resultats:** s'usa per a obtenir dades descriptives en un projecte o programa i per a documentar els resultats a curt termini.

De la mateixa manera, s'han d'establir Estratègies per a realitzar el procés d'avaluació de la formació contínua, entre les quals podem esmentar:

- Gran diversitat i el docent ha d'assegurar-se d'utilitzar diferents instruments per a recollir les dades
- És important per a obtenir dades qualitatives així com quantitatives
- Inclou a tants interessats com sigui possible en l'estratègia d'avaluació

Existeixen dues orientacions bàsiques interrelacionades respecte a l'avaluació de la formació contínua del personal:

- Determinar si ha comprès la informació necessària per a ocupar les seves responsabilitats durant la jornada, per exemple, una avaluació de l'aprenentatge individual (avaluació del coneixement).
- Establir si els mètodes, continguts informatius i horaris utilitzats són apropiats per a transmetre les habilitats requerides, per exemple una avaluació de l'ambient de la formació contínua.

A fi d'avaluar els nivells de coneixement del personal i l'efectivitat dels mètodes de formació contínua, és necessari instrumentar programes d'avaluació contínua durant la formació contínua i, possiblement, posar en pràctica qualsevol mesura correctiva abans de començar a complir amb les seves responsabilitats.

Quan s'han programat múltiples sessions de formació contínua, la retroalimentació sobre la pertinença i la cobertura dels mètodes utilitzats pot ajudar a la seva millora al llarg del programa en el seu conjunt. Si es determina que és necessari una major formació contínua, la programació de sessions addicionals pot ser una resposta per a la mateixa.

Mètodes d'Avaluació de la Formació Contínua

Existeixen diferents mètodes per a l'avaluació:

- Programes d'avaluació integrats a les sessions de formació contínua, a través del monitoratge de les activitats grupals i el coneixement manifestat durant els exercicis de simulació i interacció.
- Activitats domèstiques o sessions de formació contínua en forma de llibres de preguntes i respostes que després poden ser revisats i avaluats pels docents.
- Omplir formats d'avaluació al final de cada sessió.
- Monitoratge i informació sobre les sessions per part dels administradors del lloc de formació contínua.
- Monitoratge sobre l'acompliment del personal durant la jornada d'avaluació.

Si bé aquest últim mètode és una part important de l'avaluació de la formació contínua, no és recomanable que sigui l'únic mètode que s'utilitzi. Esperar fins a finalitzar la jornada de formació contínua per a avaluar si el personal té coneixement suficient pot ser útil a fi d'avaluar l'efectivitat general dels mètodes de formació contínua i si el personal és apropiat per al lloc en el futur, però és probable que es tradueixi en un acompliment ineficient durant l'elecció.

Retroalimentació

Una bona forma de determinar si han estat apropiats els mètodes i estils de formació contínua i de tenir una idea precisa d'on pot ser necessària una major formació contínua, és la d'interrogar al personal mateix. Això pot fer-se formalment al final de les sessions de formació contínua mitjançant la complimentació de qüestionaris que incloguin assumptes com els següents:

- El convenient i confortable que han resultat el lloc i les facilitats de la formació contínua, la durada de les sessions, els descansos i les oportunitats de formular preguntes.
- El rellevant que ha estat el material presentat i qualsevol àrea en la qual el personal consideri que requereix major informació o pràctica.
- El convenient que han resultat els estils i mètodes de formació contínua emprats - què va resultar efectiu i què no al transmetre la informació.
- Una auto-avaluació integral de coneixement en les responsabilitats encomanades.
- Sugeriments per a millorar sessions futures de formació contínua.

Per a incrementar aquest mètode de recol·lecció informativa de caràcter formal, els docents poden tenir comunicació contínua amb el personal, per exemple durant els descansos i a l'inici i final de cada sessió, per a determinar on existeixen llacunes de coneixement i quins estils de presentació funcionen millor.

Avaluacions independents

L'avaluació per part de personal independent al procés de formació contínua també pot ajudar a identificar en quines àrees es poden introduir millores. Aquest mètode ha d'emprar-se sempre que sigui personal extern contractat i no de l'organisme que es fa càrrec de la formació contínua, així com en algunes sessions en els nivells inferiors quan s'utilitzi un mètode en cascada.

Avaluació de l'acompliment

L'Avaluació de l'Acompliment és la forma de mesurar els resultats per a millora de l'acompliment del personal incorporat a l'empresa, amb la finalitat de classificar o capacitar a l'esmentat personal, i serveix de base per a la presa de decisions.

L'acompliment d'una persona es mesura en referència al lloc que ocupa. L'objectiu és, llavors, que els empleats responguin de la millor manera possible als requeriments dels llocs que ocupen dintre de l'empresa.

L'avaluació de l'acompliment ofereix a la gerència de Recursos Humans l'oportunitat de treballar sobre l'acompliment dels empleats en el curt termini i sobre el seu desenvolupament, producte de la formació contínua rebuda. Aquesta important activitat constitueix per a l'empresa un recurs informatiu vàlid per a: augment de sou per mèrits, assignació de gratificacions, promocions i acomiadaments. Permet, a més, qualificar i diferenciar a les persones que treballen en l'empresa.

En síntesi, l'avaluació de l'acompliment pot usar-se amb dues finalitats, qualificativa i amb fins de desenvolupament. L'avaluació de l'acompliment implica un cicle que inclou les següents etapes en el desenvolupament de les tasques:

- En la primera etapa: acordar (no imposar) amb cada col·laborador els objectius que ha d'assolir en el següent període de treball (pot ser un semestre o any), els quals poden definir-se com resultats concrets, mesurables, amb límits de temps i amb condicions per assolir.
- En una segona etapa: donar-se temps per a observar els comportaments de cada col·laborador quan executa el seu treball.
- En una tercera etapa: assessorar-lo sobre la marxa per a ajudar-lo a tenir un millor compliment i a depurar les seves habilitats, així com reconèixer la seva bona actuació i enfortir la seva autoestima.

En una quarta etapa: realitzar l'avaluació de l'acompliment i planejar el desenvolupament futur del col·laborador, si és que ho merita.

Recursos pel finançament de les accions formatives

Les cooperatives tenen diversos instruments pel finançament de les accions formatives. Alguns recursos són compartits amb altres tipologies d'empreses, però la cooperativa, com a tipologia d'empresa, té algun recurs propi. Aquests recursos són:

- Fons d'Educació i Promoció Cooperatives

És un fons de reserva creat per la llei i dotat per la cooperativa, que no es pot repartir entre els socis, és inembargable i té la finalitat de cobrir:

a) La formació dels socis i dels treballadors en els principis i les tècniques cooperatius, empresarials, econòmics i professionals.

- b) La promoció de les relacions intercooperatives.
- c) La promoció d'activitats culturals, professionals i assistencials per als socis de la cooperativa, els seus treballadors, l'entorn local i la comunitat en general, i la difusió del cooperativisme.
- d) L'atenció a objectius d'incidència social i de lluita contra l'exclusió social.
- e) El pagament de les quotes de la federació a la qual pertany, si s'escau, la cooperativa.
- f) Les accions que fomenten la responsabilitat social empresarial, incloses les de foment d'una igualtat de gènere efectiva.
- g) La promoció de la creació de noves empreses cooperatives i el creixement de cooperatives ja constituïdes mitjançant aportacions dineràries a les federacions de cooperatives o a entitats sense ànim de lucre dedicades al foment del cooperativisme, perquè aquestes els ofereixin vies de finançament.

És l'assemblea general la que ha de fixar les línies bàsiques d'aplicació del fons d'educació i promoció cooperatives, les dotacions del qual han de figurar en el passiu del balanç separatament d'altres partides.

(art. 85 de la Llei 12/2015, de 9 de juliol).

- **Bonificacions a les quotes de la seguretat social**

Les empreses on les seves treballadores estan en règim general, disposen d'un suport econòmic que es fa efectiu mitjançant les bonificacions en les cotitzacions a la Seguretat Social.

L'empresa pot decidir quina formació necessita, com i quan la realitza i la pot organitzar per si mateixa o bé encomanar l'organització a una entitat externa.

També inclou els Permisos Individuals de Formació (PIF) que l'empresa autoritza a una persona treballadora per què realitzi estudis amb acreditació oficial, inclosos els títols i els certificats de professionalitat.

- **Formació contínua subvencionada**

La formació contínua pretén millorar la qualificació professional de les persones treballadores per tal d'adaptar els seus perfils a les necessitats empresarials. Va dirigida, principalment, a persones treballadores en actiu.

En tot cas, sempre hem de fer-nos la mateixa reflexió: si la formació és important per a nosaltres com a cooperativa, hi hem de destinar recursos econòmics i humans. És a dir, hem de destinar una partida econòmica en el pressupost, independentment de si hi ha recursos externs per finançar-la, i hem de facilitar unes hores laborals per a realitzar la formació.

3

Cooperatives participants

Les cooperatives que han participat en aquest projecte han estat:

Barabara educació, SCCL



Número de persones sòcies treballadores: 4

Número de persones treballadores: 0

Població: Barcelona

Sector d'activitat: educació

Barabara Educació, som una cooperativa de treball associat, d'iniciativa social i sense ànim de lucre que neix a finals del 2013, i ens constituïm definitivament com a cooperativa a inicis del 2014, subjectes als principis i disposicions de la Llei de cooperatives de Catalunya.

Els nostre objectiu és contribuir en la millora de l'ocupabilitat dels joves i les dones majors de 45 anys a l'atur, apoderar a les persones a través des desenvolupament professional.

Barabara significa camí, i és un camí que hem iniciat amb la voluntat de contribuir al canvi social a través de la formació i desenvolupament de les competències i habilitats socials de les persones, potenciant l'esperit crític, solidari, professional i compromès amb la comunitat.

L'equip de Barabara Educació apostem per un model de treball participatiu, democràtic i compromès amb la societat. El treball en equip és la metodologia més adient per a fer possible aquest model. Els perfils competencials de cadascun de nosaltres són complementaris, això ens permet obrir-nos a molts camps partint del principi de confiança envers les capacitats i potencialitats de l'altre. L'aspecte emocional que comporta el treball en equip i la necessitat d'avaluar els què es fa i com es fa, l'aprenentatge permanent i la capacitat d'autocrítica són els elements claus en el nostre dia a dia sense oblidar fer-ho amb alegria i bon humor.

Som un equip de professionals amb una trajectòria i experiència de més de 25 anys en l'àmbit de la gestió, la formació i el desenvolupament de projectes socioeducatius, en l'àmbit del tercer sector, entitats de inserció laboral, ONGs i fundacions, i administració pública. Àmbits tots ells, que ens han permès el treball amb les persones, amb equips multiculturals, col·lectius vulnerables o en situació de risc i contextos complexes. Tanmateix aportem una llarga experiència en la direcció i acompanyament d'equips, en la formació reglada presencial i online.

Musicop, SCCL



Número de persones sòcies treballadores: 33

Número de persones treballadores: 4

Població: Mataró

Sector d'activitat: educació

Musicop som un projecte cooperatiu. Treballem juntes per arribar més lluny. Fem projectes a través de la música pel desenvolupament de les comunitats. L'art, l'educació i la comunitat són la nostra essència.

Musicop és comunitat, és educació, som músics, és cultura, és formació, és treball en equip, som educadores, és emoció, és rigor, és desenvolupament, és canvi, és compromís, és professionalitat, és versàtil, és apoderament, és recerca.

L'Eina, SCCL



Número de persones sòcies treballadores: 9

Número de persones treballadores: 236

Població: Terrassa

Sector d'activitat: serveis socioculturals i activitats educatives i lleure

L'Eina SCCL és una cooperativa d'inserció laboral sense ànim de lucre que treballa per a la inclusió social i laboral de les persones en risc d'exclusió. Neix a l'any 2007.

Dins les activitats que desenvolupen, l'Educació en el lleure recull aquelles activitats adreçades a la comunitat educativa, tant a les famílies i les AMPA com als centres:

Activitats d'educació en el lleure (Juga i Aprèn) i de vacances escolars (Casals, colònies i campaments).

Gestió de menjadors escolars.

Acollida matinal i acompanyaments tant a sortides com a Colònies.

Tallers d'Estudi Assistits.

Esports.

MISSIÓ

El nostre compromís social ens fa ésser conscients de les necessitats socials, cada cop més complexes i difícils d'atendre, que poden portar a les persones a situacions de precarietat socioeconòmica. Per això volem **contribuir al desenvolupament social sostenible de les persones, entitats i territoris** amb els que hi treballem. La nostra tasca es regeix pel principi de millora continuada, el que suposa un seguiment i

avaluació continuada dels nostres serveis i una **relació basada en la proximitat i la confiança** amb les persones i entitats amb els que treballem.

OBJECTIUS

Des de l'Eina SCCL desenvolupem tres conjunts d'actuacions que pretenen:

- **Afavorir la participació** i implicació de la ciutadania i les seves entitats en la gestió del seu entorn i del seu territori.
- **Contribuir a la educació** en valors de solidaritat, igualtat, convivència i respecte de les persones, amb especial èmfasis en els infants i joves.
- **Facilitar la inserció sociolaboral** de les persones i famílies en risc d'exclusió social.

VALORS

Transformació: Desitgem contribuir i esforçar-nos a millorar el nostre entorn, identificant les situacions d'injustícia o de desequilibri i comprometent-nos a aportar alguna cosa.

Educació en valors: La educació en valors com a principal eina de millora, educació que es construeix amb i des de la pràctica quotidiana, en multitud d'espais i moments de la nostra vida.

Participació: Aprendre a construir el futur entre tots i totes, des de la personalitat, els interessos, les habilitats i els coneixements de cadascú per decidir democràticament allò que volem millorar.

Proximitat: Treball amb i des del territori, l'entorn més proper i quotidià, el que coneixem amb el que ens sentim segurs i ens identifiquem, per aprofundir en ell i millorar-lo dia a dia

Confiança: En les persones i amb les persones, en les seves capacitats, il·lusions i expectatives, afavorint la seva relació i enriquiment mutu.

Iniciativa: Ser capaços de construir i ajudar a construir nous projectes, capacitant les persones i potenciant les seves oportunitats, partint de les seves habilitats i els seus interessos.

Trafad, SCCL



Número de persones sòcies treballadores: 4

Número de persones treballadores: 25

Població: Blanes

Sector d'activitat: serveis d'atenció a les persones i ajut a domicili

A la cooperativa Trafad oferim serveis d'atenció domiciliària per a famílies i persones que es trobin en situació de risc, vulnerabilitat o dependència.

Ens trobareu a Blanes, on l'atendrem a vostè i a la seva família. Consulti'ns sense compromís.

La nostra missió és aconseguir una millor qualitat de vida pels nostres clients i famílies, per això ens esforcem en prestar serveis de qualitat.

Gràcies al nostre treball, hem aconseguit forjar-nos un prestigi que ens permet ser referents en el sector de les cooperatives de la ciutat.

A la cooperativa Trafad treballem per la protecció i atendre bé a les persones grans. Oferim uns serveis que permeten a les persones seguir vivint en la seva llar amb autonomia. El nostre personal està al seu servei, esperant poder-lo ajudar, oferint-li un tracte expert i personal.

Atenció personal: recolzament en la higiene, ajuda i control de la medicació prescrita, estimulació i foment de les activitats bàsiques de la vida diària, entre altres coses més.

Atenció a les necessitats del domicili: neteja, elaboració d'àpats, rentat, planxat, organització de la llar...

També oferim serveis de neteja de la llar, oficines, locals...

Ens caracteritza la dedicació i l'atenció dels petits detalls com a fet fonamental. Tanmateix, demostrem integritat i tenim una àmplia experiència.

L'Esberla, SCCL



Número de persones sòcies treballadores: 4

Número de persones treballadores: 29

Població: Vilassar de Mar

Sector d'activitat: serveis socioculturals i activitats educatives i lleure

L'Esberla és una cooperativa de treball associat, d'iniciativa social i sense ànim de lucre.

Creem espais de cura per a que la diversitat de les persones i els col·lectius s'expressi honestament i així siguem més lliures, sempre des d'una mirada cooperativista, feminista i democràtica.

Promovem, dissenyem i gestionem serveis en els àmbits de:

- Participació emocional
- Gènere i feminismes
- Emprenedoria cooperativa
- Sobirania alimentària

La nostra missió

Volem aconseguir una transformació social, justa i conscient on les necessitats autèntiques de les persones i col·lectius estiguin al centre.

Els nostres valors

Sostenibilitat: harmonia i equilibri de les esferes emocional, personal, social, empresarial i ambiental.

Curiositat crítica: actitud de curiositat per la vida i no donar les coses per fet, mirar, actuar i expressar-se amb curiositat i inquietud.

Honestedat i transparència: conèixer-se, tenir consciència i mostrar-se de manera sincera respectant les seves necessitats i límits.

Cura: posar les persones al centre de tot procés partint del reconeixement de les seves necessitats, l'escolta i el suport mutu.

Consciència emocional: cultivar la consciència dels nostres estats i canvis emocionals en benefici de les persones que acompanyem, posant atenció a allò que realment sentim i com n'és de necessari pel procés.

Baula, Centre pel desenvolupament infantil i atenció precoç de l'Hospitalet, SCCL



Número de persones sòcies treballadores: 16

Número de persones treballadores: 9

Població: L'Hospitalet de Llobregat

Sector d'activitat: serveis d'atenció a les persones i atenció psico-pedagògica

Baula, CDIAP de l'Hospitalet, és un recurs públic orientat a la prevenció, detecció precoç i atenció dels infants que presenten disharmonies, dèficits o trastorns en el seu desenvolupament o es troben en situació de risc de patir-ho.

El CDIAP atén als infants d'edats compreses entre el naixement i els sis anys, i les seves famílies, de la ciutat de l'Hospitalet.

El CDIAP de l'Hospitalet, és un centre concertat i forma part de la Xarxa Pública de Centres de Desenvolupament Infantil i Atenció Precoç de l'Institut Català d'Assistència i Serveis Socials del Departament de Benestar i Família de la Generalitat de Catalunya (amb la col·laboració de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat).

Som Energia, SCCL



Número de persones sòcies: 56547

Número de persones treballadores: 75

Població: Girona

Sector d'activitat: energies renovables

Som Energia és una cooperativa de consum d'energia verda sense ànim de lucre. Les nostres activitats principals són la comercialització i la producció d'energia d'origen renovable. Estem compromesos a impulsar un canvi del model energètic actual per assolir un model 100% renovable.

A Som Energia produïm i comercialitzem energia de fonts 100% renovables.

Producció: Produïm energia elèctrica en instal·lacions de generació a partir de fonts renovables (sol, vent, biogàs, biomassa, etc.), finançades amb aportacions econòmiques voluntàries dels socis.

Transport i distribució: La xarxa de transport (Alta tensió, propietat de REE) i de la xarxa de distribució (Baixa tensió, propietat de les empreses distribuïdores) formen part del mercat elèctric regulat on no hi actua la cooperativa.

Comercialització d'electricitat verda: Gestionem, comprem i facturem l'electricitat que usen els socis i sòcies que han volgut contractar-nos com a comercialitzadora d'electricitat verda, segons els certificats de garantia d'origen (CNMC). Particulars i empreses poden contractar la llum amb nosaltres sense haver de fer canvis tècnics a la instal·lació.

Perquè l'actual model energètic basat en combustibles fòssils és insostenible. Som Energia és una comercialitzadora independent i compromesa a impulsar un model 100% renovable. La cooperativa està al servei dels socis i sòcies de manera eficient, transparent i responsable.

Els socis i sòcies de Som Energia som part de la cooperativa gràcies a una aportació inicial al capital social de 100€. Qualsevol particular, empresa o administració pública que comparteixi els valors de Som Energia pot unir-se a la cooperativa.

Clara Ser Gran, SCCL



Número de persones sòcies treballadores: 2

Número de persones treballadores: 0

Població: Barcelona

Sector d'activitat: serveis a empreses i particulars i benestar personal

A Clara Ser Gran, treballem amb les persones i llurs comunitats per construir una nova cultura de les cures i de l'envelliment, centrada en les persones.

Hem de garantir els drets de la població que envellaix. Hem de trencar amb la violència simbòlica, les barreres i les fronteres imposades durant anys.

Creiem que la transformació en l'àmbit de l'atenció a les persones, implica un compromís polític.

4

Annexes

- Descripció dels llocs de treball
- Matriu de competències tècniques
- Matriu de competències transversals
- Qüestionari de detecció de necessitats formatives (individual)
- Qüestionari de detecció de necessitats formatives (general)
- Quadrant anàlisis dels factors que condicionen la competitivitat de l'organització
- Quadrant anàlisis respecte a les possibilitats d'implantació d'un pla de formació
- Qüestionari de valoració

Impulsat per:



Promou



Generalitat de Catalunya
Departament de Treball,
Afers Socials i Famílies

Amb el finançament

