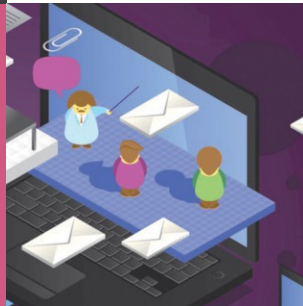


L'excel·lència en  
la formació  
i la docència a  
les organitzacions  
sanitàries,  
socio sanitàries  
i socials



5

# Els comandaments *drivers* en la formació i el desenvolupament dels seus col·laboradors



Amb la col·laboració de:

Observatori Internacional de la Funció Docent  
(OBIP-UB)

ENREDADOSENSALUT

*Autors*  
**Gregorio Casamayor**  
**Òscar Dalmau**

*Coordinació editorial*  
**Òscar Dalmau**

*Una publicació d'Unió Consorci Formació*  
[www.ucf.cat](http://www.ucf.cat)

*Alguns drets reservats*



*Barcelona, abril de 2015*

# Índex

|   |       |    |
|---|-------|----|
| <b>Objectius</b>  | ..... | 4  |
| <b>Idees clau</b>   | ..... | 4  |
| <b>Introducció</b>  | ..... | 5  |
| <b>5.1. Els comandaments en l'anàlisi de necessitats</b>                      | ..... | 7  |
| 5.1.1. <i>Detecció de necessitats formatives</i>                              | ..... | 6  |
| 5.1.2. <i>Elements i documents de referència</i>                              | ..... | 8  |
| 5.1.3. <i>Pla de formació i programació anual</i>                             | ..... | 9  |
| <b>5.2. Els comandaments que afavoreixen l'aprenentatge informal</b>          | ..... | 11 |
| 5.2.1. <i>Aprenentatge informal</i>   | ..... | 11 |
| <b>5.3. El comandament segueix el procés de formació dels col·laboradors</b>  | ..... | 16 |
| 5.3.1. <i>Seguiment de la formació</i>  | ..... | 16 |
| 5.3.2. <i>Compartir coneixements</i>  | ..... | 16 |
| 5.3.3. <i>Afavorir l'aplicació o la transferència</i>                         | ..... | 16 |
| <b>5.4. La importància del feedback i la retroalimentació del comandament</b> | ..... | 17 |
| 5.4.1. <i>Feedback als col·laboradors</i>                                     | ..... | 17 |
| 5.4.2. <i>Feedback individual i col·lectiu</i>                                | ..... | 20 |
| 5.4.3. <i>Feedback a RH o Formació</i>  | ..... | 20 |
| <b>Autoria</b>  | ..... | 21 |

## Objectius

- **Valorar** la importància del desenvolupament dels col·laboradors com un factor clau per aconseguir un equip cohesionat i eficient.
- **Entendre** la formació com la resposta a una necessitat de la persona o de l'equip, necessitat que cal detectar i comunicar a RRHH.
- **Conèixer** els mecanismes i instruments que tenim a l'abast per afavorir l'aprenentatge informal.
- **Integrar** en la tasca quotidiana de l'equip moments que permetin l'intercanvi, la interacció, el diàleg, com a mecanismes clau per a l'aprenentatge de les persones adultes.

## Idees clau

- Fer créixer l'equip és una de les funcions clau del comandament.
- La formació, a més a més de la resposta a una carència, és també un instrument que permet enfortir l'equip a partir de reforçar, encara més, aquells aspectes on ja som bons.
- L'aprenentatge informal, és a dir inconscient, involuntari, suposa el 70% dels aprenentatges d'una persona adulta. A les organitzacions cal crear els mecanismes que afavoreixin aquest aprenentatge.
- El comandament ha de fer el seguiment del seu equip abans (anàlisi de necessitats, comunicació), durant (impartició, compartir amb els altres) i després (aplicació, millora) de la formació.
- La formació interna, a través d'experts i recursos interns, ens permet compartir el coneixement, abaratir costos, guanyar en eficiència, etc.

# Introducció

Portar a terme la tasca encomanada a una unitat o departament, amb qualitat i eficiència, requereix la participació i el compromís de tots els membres de l'equip. Una de les funcions clau d'un responsable és aconseguir aquesta implicació dels seus col·laboradors, demanant-los l'esforç necessari i oferint-los el seu suport per millorar l'exercici professional.

Un dels instruments de que disposa el comandament per obtenir el millor del seu equip és el desenvolupament professional -de cada persona i de l'equip-, la qual cosa es pot aconseguir a través de la pròpia organització de la feina, de la formació interna i també d'altres accions. Així doncs, **fer créixer l'equip** és una funció que cal entendre com a inherent a la funció de comandament.

## Diccionari de competències

A algunes organitzacions de salut hi ha dues competències complementàries relacionades amb la formació i el desenvolupament de persones. Una d'elles correspon a personal de comandament, persones que tenen un equip al seu càrrec, i l'altra competència correspon al personal de base:

1. **Desenvolupament de persones i equips**, adreçada a personal de comandament.
2. **Aprenentatge permanent**, adreçada a personal de base.

Als quadres següents es pot comprovar fàcilment com aquestes competències son complementàries:

| Desenvolupament de persones i equips  |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Definició de la competència</b>    | Identificar les potencialitats i les necessitats de desenvolupament dels seus col·laboradors/es i oferir-los els mitjans (formació, suport, oportunitats i experiències) més adients per tal que puguin millorar i créixer professionalment.   |
| <b>Implicacions de la competència</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar possibles gaps competencials a cobrir per part del seu equip</li> <li>• Motivar els seus col·laboradors davant l'aprenentatge.</li> <li>• Actuar com a tutor i coach del seus col·laboradors.</li> <li>• Documentar i elaborar protocols dels processos de treball.</li> <li>• Comprensió bàsica dels principis de l'aprenentatge adult i del desenvolupament de competències professionals.</li> <li>• Utilitzar el lloc de treball com a espai d'aprenentatge.</li> <li>• Delegar per afavorir l'aprofitament del potencial dels seus col·laboradors.</li> <li>• Identificar necessitats formatives a nivell individual i d'equip.</li> <li>• Conèixer l'oferta formativa adreçada als empleats públics locals.</li> <li>• Fer seguiment de l'impacte i transferència dels aprenentatges</li> </ul> |
| Aprenentatge permanent                |  |
| <b>Definició de la competència</b>    | Fet de dedicar temps i esforç personal a mantenir-se actualitzat professionalment, i fer que els altres també ho estiguin, contribuint a una millor gestió del coneixement organitzatiu.   |
| <b>Implicacions de la competència</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar al dia de les novetats dins del seu àmbit professional (llegir documentació especialitzada, mantenir contactes amb professionals, etc.)</li> <li>• Tenir curiositat activa per conèixer idees, noves tendències i camps d'experiència nous.</li> <li>• Saber decidir quina és la formació necessària per a un mateix.</li> <li>• Aplicar ràpidament els nous coneixements apresos en les situacions de treball.</li> <li>• Desig d'aprendre i millorar professionalment.</li> <li>• Dedicar temps i esforços personals.</li> <li>• Capacitat d'extreure aprenentatges de totes les situacions professionals, tant les que signifiquen èxit com les de fracàs.</li> <li>• Adaptar-se fàcilment a situacions i persones diferents i noves amb una actitud d'aprenentatge.</li> </ul>                          |

## Gestió del talent

Aquesta tasca de desenvolupament -portada a terme pel personal de comandament i directiu- està interrelacionada amb una funció clau del departament de RRHH, Formació i/o Desenvolupament com és la gestió del talent.

**Dins de la política de RRHH la gestió del talent és una actuació imprescindible per a una organització que vol anticipar situacions com ara la creació de noves línies de treball, la promoció interna, la substitució de persones, les rotacions, de manera que es preservi el coneixement i l'experiència acumulats.**

## Intervenció del comandament

El personal de comandament té al seu abast diferents instruments per afavorir aquest desenvolupament. La seva intervenció compren actuacions de diferents tipus:

- Col·laborar amb RRHH/Formació en el procés de detecció i anàlisi de necessitats, que hauria d'esdevenir un procés natural, incorporat a l'activitat quotidiana.
- Portant a terme l'avaluació de l'acompliment (o en el seu lloc, el Seguiment de les tasques i responsabilitats encomanades), que hauria de comportar, quan sigui necessari, l'elaboració d'un pla de millora individual, o d'un pla de desenvolupament individual.
- Afavorint l'aprenentatge informal a través de l'organització de la tasca quotidiana. Cal conèixer i aplicar models i instruments organitzatius que afavoreixen el desenvolupament: Situacions de comunicació i intercanvi, treball en parelles, mentorització, delegació, encàrrecs, treball en equip, participació, representació, benchmarking intern, etc.
- Valorant la formació contínua programada com una oportunitat de millora de la persona i de l'equip.
- Afavorint la generació d'expectatives positives respecte de la formació a través de la comunicació i el diàleg sobre els diferents programes a l'abast de l'equip.
- Facilitant la posada en marxa de noves maneres de fer, o d'innovacions, producte dels aprenentatges assolits.
- Tenint en compte, i programant, la importància de donar un bon feed-back als col·laboradors, individual i col·lectiu, i al departament de Formació o de RRHH.
- Fent que l'experiència d'un, pugui estendre's a la resta de l'equip (a través de processos de mentorització, d'intercanvi de pràctiques, ...).

## 5.1. Els comandaments en l'anàlisi de necessitats

*Habitualment vinculem la detecció i l'anàlisi de necessitats amb l'elaboració d'un pla de formació. Hi ha organitzacions, però, que no compten amb un pla de formació o, si més no, no disposen d'un pla de formació explícit. Això no vol dir que no atenguin les necessitats de formació dels empleats o de les empleades sinó que ho fan d'una manera conjuntural, puntual, en funció del dia a dia.*

*El concepte necessitat de formació està associat al de *gaps* o discrepància. I entenem discrepància com la distància entre el perfil real d'un professional i el perfil òptim, de manera que ens indica el recorregut de millora possible. Quan elaborem un pla de formació i només tenint en compte aquesta discrepància, diem que l'orientem cap a la carència.*

*El perfil òptim pot ser el perfil professional que es desprèn de la descripció del lloc de treball. Si no existeix, el perfil òptim també pot ser el perfil mitjà de les persones que ocupen aquest lloc.*

*D'altra banda, no és l'única orientació que li podem donar a la formació; també és possible centrar-se en el reforç de competències o destreses que ja dominem i intentar assolir un nivell d'excel·lència. Aquesta orientació, l'anomenem apreciativa. Aporta un clar avantatge pel que fa a la motivació del empleat o de l'empleada.*

*Dins del concepte de necessitat, hi trobem molts matisos; per exemple, la necessitat de formació pot ser:*

- *Conscient/Inconscient.*
- *Objectiva/Subjectiva.*
- *Individual/Col·lectiva.*
- *Present/Futura.*

*És a dir, és molt important que l'empleat/ada sigui conscient que sempre hi ha un espai de millora, per optimitzar el seu exercici o per assolir l'excel·lència, i és molt important que la interioritzi i l'expressi. Però no sempre és possible, o no ho és en tots els casos; per exemple, quan es tracta d'una necessitat que sorgirà més endavant, relacionada amb una activitat o un servei que encara no s'ha implementat. En aquests casos, la formació resultant haurà estat prescrita per l'organització.*

### 5.1.1. Detecció de necessitats formatives

*El personal de comandament està en una situació immillorable per fer una detecció de les necessitats de formació –de carència o apreciativa– que apareixen al seu equip. És obvi que només la interacció quotidiana i la realització de les tasques inherents a cada col·laborador proporcionen al comandament una informació sobre el grau de domini de les competències tècniques i qualitatives. Però, a més a més, el comandament té al seu abast moments formals i de vegades també una sèrie d'instruments que li permeten detectar necessitats de formació. Per exemple:*

- *Les reunions periòdiques amb el seu equip.*
- *La valoració dels encàrrecs o de les tasques encomanades a una persona concreta o a un petit grup.*
- *Les incidències que poden sorgir en relació amb les funcions del departament: relació amb departaments interns, amb proveïdors, amb la ciutadania, etc.*
- *L'avaluació de l'acompliment, si és el cas, o el seguiment de les tasques amb periodicitat fixada, ja sigui mensual, trimestral o anual.*

*D'aquesta interacció, en poden sorgir necessitats de formació que, en alguns casos, poden cobrir-se a través del suport del propi equip, o d'un formador intern... I també d'altres necessitats que caldrà canalitzar cap a RH o Formació per integrar-les en la programació anual (o per atendre-les de manera immediata si es tracta d'una situació urgent).*

A banda d'aquest procediment natural, directe, de detecció de necessitats, hi ha altres mecanismes indirectes guiats des del departament de RH. A moltes organitzacions, amb caràcter semestral o anual, RH hi posa en marxa un procés de detecció de necessitats a través de diferents tipus d'instruments:

- Fitxa de recollida de necessitats formatives, adreçada a tot el personal, inclosos els comandaments.
- Fitxa de recollida de necessitats formatives, adreçada al personal de comandament per tal que prescrigui formació per als seus col·laboradors.
- Entrevistes amb comandaments o directius que plantegen alguna formació estratègica.

Lògicament, succeeix sovint que les demandes de formació superen la capacitat d'una organització per atendre-les completament, ja sigui pel temps disponible o per la inversió econòmica necessària. Així doncs, aquesta demanda haurà de ser analitzada globalment i prioritzada en funció de diverses variables: l'econòmica, per descomptat, la urgència, la importància vinculada a projectes estratègics, l'atenció a tots els col·lectius, el calendari, etc.

### 5.1.2. Elements i documents de referència

En apartats anteriors, ja hi hem fet esment de documents de referència en relació amb aquest procés de desenvolupament professional dels col·laboradors; és el cas del diccionari de competències, de la descripció del lloc de treball, dels perfils professionals, etc. Cal dir, però, que es tracta de documents que no són presents a totes les organitzacions.

A continuació facilitem la definició d'alguns d'aquests conceptes.

#### Diccionari de competències

Totes les organitzacions, públiques i privades, necessiten posseir unes qualitats determinades per complir amb la seva finalitat, els objectius que tinguin plantejats i donar resposta a les necessitats i demandes sorgides de l'entorn on estan ubicades: han d'estar ben organitzades, fer servir bons mecanismes de presa de decisions, oferir productes o serveis amb uns nivells de qualitat exigibles pels seus usuaris o destinataris, etc. Reflexionar sobre quines són aquestes qualitats, identificar-les, descriure-les i traduir-les en les actuacions reals que s'han d'observar en els seus professionals és la base per construir un diccionari de competències. Així doncs, un diccionari d'aquest tipus conté uns termes/conceptes (**competències**), que estan molt lligats a valors de l'organització o formes de fer i estar professional; **definides** per fer-les comprensibles a tothom; **classificades** en funció de la seva singularitat; i **anivellades**, de menys a més, en funció de la complexitat o rellevància que per a l'organització té el comportament professional descrit.

#### Descripció del lloc de treball

Relació de les finalitats, dels objectius, de les responsabilitats i tasques definitòries d'un lloc de treball particular.

#### Perfils professionals

Conjunt de competències professionals considerades necessàries per realitzar una ocupació. Es tracta d'una proposta òptima per al desenvolupament adequat d'una activitat professional. El perfil professional està constituït per uns comportaments i unes aptituds agrupats en unitats de competència. Els perfils professionals estan reconeguts mitjançant títols que acrediten a la persona el domini d'un conjunt de coneixements, d'habilitats i actituds necessàries per ocupar llocs de treball afins. Aquest perfil és el marc de referència ideal amb el qual es contrasta l'acompliment dels individus per determinar el seu nivell de competència i determinar el seu grau d'adequació a l'ocupació.

#### Acompliment

Conjunt d'activitats observables associades a la realització d'una tasca de manera eficient d'acord amb uns estàndards establerts.



## Instrument d'avaluació de l'acompliment

Procés i instrument de valoració per determinar fins a quin grau una persona o un grup compleixen els objectius d'acompliment prèviament establerts.

### 5.1.3. Pla de formació i programació anual

**El pla de formació i la programació anual corresponent són documents que recullen la importància de la formació per a l'organització, alguns principis en els quals es vol fer èmfasi especial i un llistat d'accions formatives adreçades als diferents col·lectius.**

Aquestes accions formatives poden impartir-se en modalitats diferents (presencial, semipresencial i en línia, bàsicament) i respondre també a estratègies diverses (formació interna, externa, a mida, etc.).

D'on provenen les demandes de formació o com s'alimenta un pla de formació? En elaborar el pla de formació, el departament de RH o Formació rep tot un seguit de demandes que tenen procedència diversa i que ha de combinar i programar atenent a diverses variables:

| D'on prové/On es genera             | Aspectes que cal tenir en compte   |
|-------------------------------------|--|
| LÍNIES ESTRATÈGIQUES                | Pla estratègic de futur.<br>Projectes estratègics, nous projectes/serveis.<br>Adequació dels productes/serveis existents.<br>Reorganització interna.<br>Sistemes de qualitat.<br>Millora de resultats/Percepció dels indicadors.         |
| RH<br>Formació                      | Històric de la formació de l'organització i individual.<br>Pla de formació anterior. Avaluació.<br>Noves incorporacions, acollida.<br>Promocions. Pla de carrera.<br>Canvis, trasllats, reorganitzacions.<br>Avaluació de l'acompliment. |
| CANVIS ORGANITZATIUS                | Adaptació de la legislació/normativa.<br>Nous processos i circuits de treball.<br>Nou software, aplicatius.<br>Adequació al context socioeconòmic.   |
| SITUACIONS<br>PROBLEMÀTIQUES        | Queixes i reclamacions.<br>Errades als serveis (fer la feina dues vegades).<br>Dificultats, hàbits de treball.<br>Clima.<br>Mancances de comunicació interna.  |
| NORMATIVA D'OBLIGAT<br>COMPLIMENT   | Compromís hores de formació/empleat/any.<br>Acords amb els agents socials.<br>Prevenió de riscos.<br>Compliment de normatives específiques.  |
| DEMANDES INTERNES                   | Dels comandaments envers els empleats.<br>Dels comandaments per a si mateixos.<br>Dels empleats per a si mateixos.<br>Demandes col·lectives/individuals.   |
| URGÈNCIES/Formació no<br>programada | Urgències sobrevingudes: capacitat de resposta tècnica i econòmica.<br>Proporció entre les accions programades i les urgents.  |

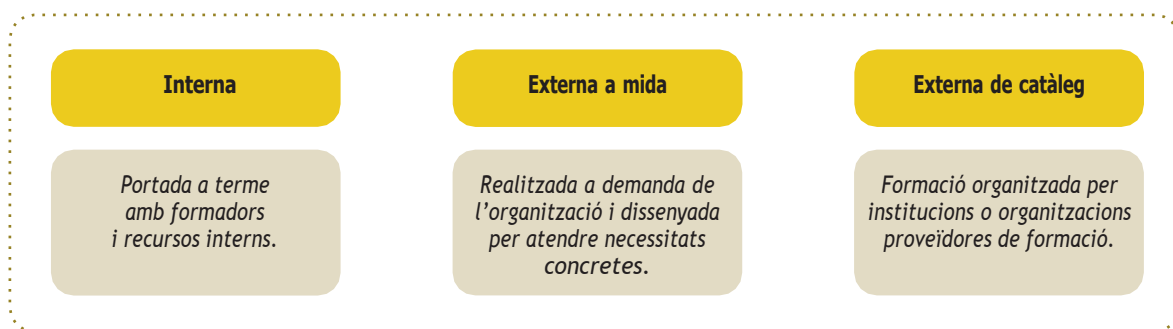
La diversitat de demandes, la importància, la urgència i l'obligatorietat exigeixen prioritzar les accions formatives que podem portar a terme en un exercici concret. Aquesta prioritització no es pot realitzar sense el suport del personal de comandament.

D'altra banda, la inversió que una organització realitza en formació no es pot valorar només pel pressupost concret fixat per l'equip directiu, sinó que cal tenir en compte també els costos indirectes: hores dedicades pels empleats i per les empleades, hores dedicades pels formadors interns i per les formadores internes (si és el cas), hores de gestió, logística, etc.

### Formació planificada o programada

És la formació que una organització pot anticipar en funció de les necessitats i les demandes expressades pels diferents agents: personal de base, comandaments, equip directiu. Aquesta formació estarà vinculada principalment al lloc de treball i es dissenyarà i s'executarà segons l'estratègia establerta al pla de formació.

Podem estructurar-la en:



Cal dir, de passada, que l'organització ha de donar la mateixa importància a les diferents estratègies de formació. En molts casos, la formació interna és la que aporta més valor afegit al col·lectiu, per la proximitat als participants, pel coneixement de les maneres de fer, i no podem caure en el parany de considerar-la menys important pel fet que els formadors siguin experts interns o perquè tingui una durada més reduïda o per qualsevol altre motiu. Aquesta formació ha de ser comunicada, seguida i acreditada de la mateixa manera que la formació externa, ja sigui a mida o de catàleg.

### Formació no planificada o no programada

No és possible anticipar què succeirà al llarg de l'any. Quanta més incertesa hi ha a l'entorn, més necessitats de formació poden sorgir-ne. Poden ser fruit de l'activitat quotidiana o a causa de projectes o serveis que cal aprofundir o millorar, o per l'aparició d'una situació conflictiva, etc. És a dir, poden sorgir qüestions que no podem preveure d'avançada, i que poden tenir –o no– una resposta des de la formació.

Així doncs, la formació no programada és una resposta a una necessitat sobrevinguda. En moments d'estabilitat potser podríem aplicar la fórmula del 80/20, 80 % de formació programada i 20 % de formació no programada. En aquests moments d'incertesa potser hauríem de ser més prudents i pensar en fórmules més properes al 50/50.

Sota aquest concepte, formació no programada, podem considerar també altres possibilitats:

- Una necessitat individual, específica. Formació que no està programada directament per l'organització, però que dona resposta a necessitats formatives relacionades directament amb el perfil competencial i/o les funcions del lloc de treball ocupat per la persona que la sol·licita i contribueix a l'assoliment dels resultats que s'hagin determinat als serveis.
- Ajuts a la formació reglada o contínua. D'altra banda, podem incloure també aquí la formació que les persones poden fer voluntàriament, relacionada amb les seves funcions, i que pot ser objecte d'un ajut per part de l'organització o no. Per exemple, la formació inicial, els idiomes, etc.

## 5.2. Els comandaments que afavoreixen l'aprenentatge informal

*La responsabilitat d'aprendre i de mantenir els seus coneixements actualitzats és, sempre i en primer lloc, del propi professional, de la pròpia persona. Una persona adulta posa en joc molts mecanismes per aprendre nous coneixements, i per consolidar-ne altres; per exemple, l'observació, el diàleg, l'anàlisi de documents, la reflexió, l'autocrítica, la repetició, etc.*

*La formació programada i organitzada permet accelerar aquests processos i evitar que es produeixin errors durant l'aprenentatge. Al llarg de la vida, les persones podem accedir a diferents nivells de formació.*

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Formació formal</b>       | <i>Formació desenvolupada en centres docents d'ensenyament obligatori, de formació professional, etc. El resultat d'aquesta formació és l'obtenció d'una acreditació o certificació de les qualificacions obtingudes.</i>      |
| <b>Formació no formal</b>    | <i>Formació desenvolupada complementàriament als mecanismes formals d'aprenentatge. Aquesta formació es desenvolupa generalment en el lloc de treball o en altres àmbits de la societat.</i>                                   |
| <b>Aprenentatge informal</b> | <i>És el concepte que fem servir per etiquetar els aprenentatges (coneixements, destreses, actituds...) que una persona assoleix habitualment de manera espontània i, en algunes ocasions, també d'una manera inconscient.</i> |

### 5.2.1. Aprenentatge informal

*Pot tenir lloc en qualsevol entorn, formal i informal, estructurat i no estructurat, i en qualsevol moment; acostuma a ser un dels resultats de les diferents formes que pot adoptar la interacció personal: el diàleg, l'observació, la repetició, la imitació, els successius intents de resoldre un problema de manera individual o col·lectiva, l'esforç continuat, etc. Mecanismes o tècniques, tots aquests, propis de l'aprenentatge de les persones adultes.*

*Que l'aprenentatge sigui espontani o inconscient per a la persona no vol dir que una organització no pugui valorar els beneficis que aporta i, per tant, és possible crear les condicions necessàries per afavorir les situacions que generen aquest tipus d'aprenentatge.*

*Com que es tracta d'un coneixement o una habilitat adquirits de manera informal, sovint només és visible a través de l'exercici professional, de la realització de noves tasques o del perfeccionament en l'execució de tasques habituals.*

*L'aprenentatge informal no es pot acreditar directament. Tot i que a mig termini, i a través de programes com el Qualifica't, de la Generalitat de Catalunya, és possible reconèixer i acreditar l'experiència i el coneixement adquirits a través del desenvolupament professional.*

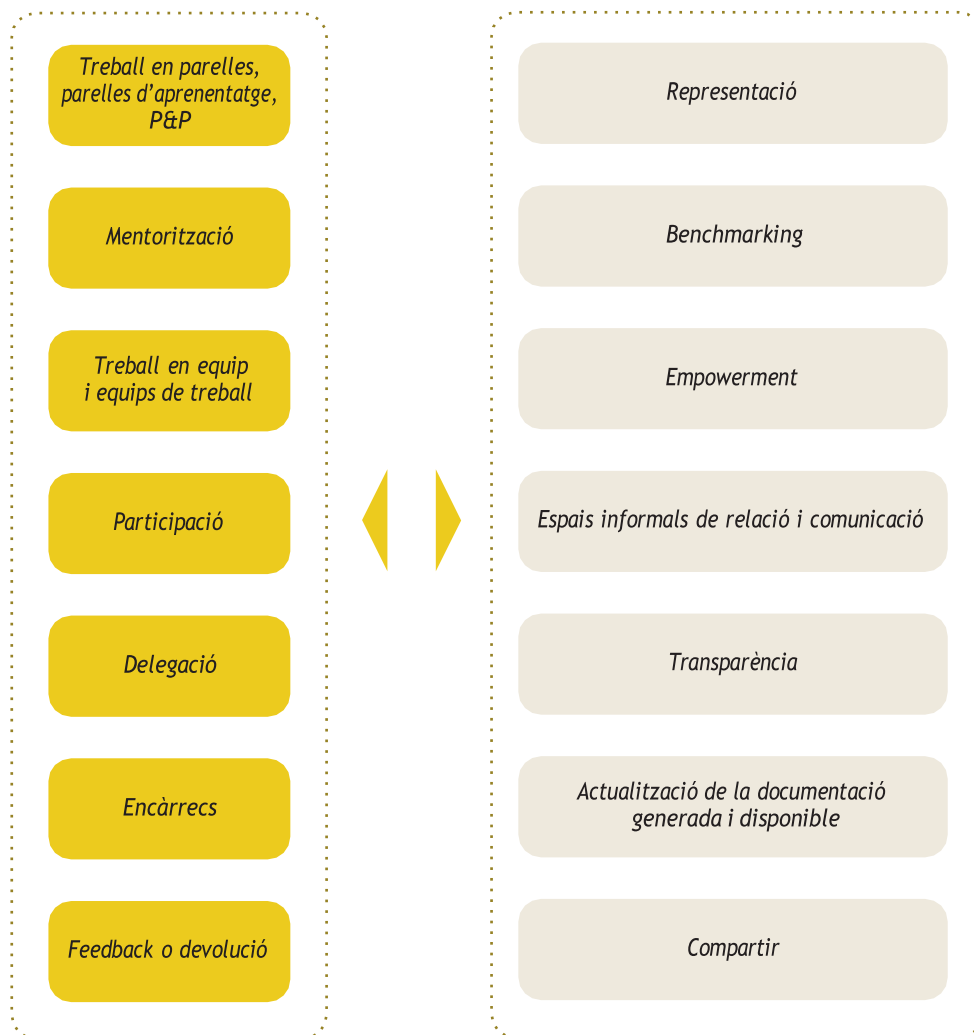
*La finalitat de crear les condicions que afavoreixin l'aprenentatge informal és millorar les competències i el desenvolupament dels treballadors i enfortir l'organització. És a dir, el seu objectiu no és directament l'aprenentatge sinó la realització eficient d'una tasca concreta o d'un projecte...*

*D'una banda, aquest aprenentatge implica per al treballador més autonomia en la realització de la tasca encomanada, una millora de les seves competències personals, una presa de consciència de les potencialitats de l'organització, una visió clara del que significa i del que aporta que el coneixement flueixi i es consolidi.*

*Des de la perspectiva de l'organització, els beneficis també són evidents, d'una banda per la millora del servei o de la tasca realitzada, per la millora de l'eficiència, i, d'altra banda, pel que suposa de maduresa per a l'organització, ja que l'aprenentatge esdevé un fet quotidià una part del qual no és necessari programar. A més a més,*

*cohesiona els equips, fomenta una actitud participativa i col·laborativa, afavoreix el treball en xarxa, converteix el coneixement implícit en explícit, sorgeixen canals i xarxes informals de comunicació i intercanvi d'experiències, són un primer pas cap a l'aparició de comunitats de pràctica...*

*Hi ha models organitzatius i estils de direcció que afavoreixen l'aprenentatge informal, la detecció del talent i el desenvolupament de les capacitats dels col·laboradors. Aquests models posen en joc determinades estratègies i tècniques de treball, situacions de comunicació i intercanvi, entre d'altres:*



### Treball en parelles, parelles d'aprenentatge, P&P

*El treball en parelles és una situació de comunicació i d'intercanvi –que afavoreix l'aprenentatge. El treball en parelles es pot portar a terme entre parelles que realitzen la mateixa feina o ocupen el mateix lloc de treball (amb més o menys experiència) en diferents entorns; o entre parelles que fan tasques complementàries. El treball en parelles suposa el suport mutu, en uns casos, i l'ajut i el guiatge en altres casos...*

*Pot funcionar entre **parelles iguals**, de característiques similars, per la col·laboració i pel diàleg que s'estableixen. I també entre **parelles asimètriques**, ja que una persona esdevé un model per a l'altra, un referent, perquè l'experiència d'una permet el creixement de l'altra, li permet avançar de manera segura, evitant errors o situacions problemàtiques.*

*El treball en parelles afavoreix el desenvolupament de determinades habilitats: l'actitud crítica, la crítica constructiva, l'empatia, etc.*

## Mentorització

*Es tracta d'un procés d'acompanyament útil en fases com l'acollida o la promoció interna. Una persona amb experiència, pel seu coneixement de l'entorn i gràcies a la confiança que genera, aconsella i ajuda a la integració d'una persona acabada d'incorporar o de promocionar. En general, l'objectiu del mentor no es necessàriament formatiu, tot i que tampoc no és menyspreable.*

## Treball en equip i equips de treball

*El contrast d'opinions, la capacitat d'empatia, els matisos que apareixen a les diferents aportacions, la suma d'esforços, el lideratge informal, la mentorització i el modelatge són aportacions del treball en equip que, més enllà de l'objectiu pel qual s'ha creat, permeten millorar i/o consolidar coneixements, aprendre nous conceptes o noves habilitats, dominar instruments diversos...*

*El treball en equip no es pot limitar a un sumatori dels esforços individuals, sinó que ha d'estar més a prop del que anomenem intel·ligència d'eixam.*

*El treball en equip o l'equip de treball poden adoptar diferents formes i noms, en funció del seu objectiu; per exemple, grups de millora, cercles de qualitat, equips de supervisió, etc. Amb la possibilitat del treball en xarxa, han sorgit també equips que es relacionen de manera asincrònica i a través de plataformes telemàtiques, com ara les comunitats de pràctica, xarxes professionals, etc.*

## Participació

*La participació és un factor de motivació intrínseca. I la motivació és un aspecte fonamental perquè es produeixi l'aprenentatge. La participació suposa interacció entre iguals (al marge que puguin ocupar diferents llocs de treball); aquest contrast de parers és també un recurs d'aprenentatge per a la persona adulta. La participació també té límits, pot afectar al debat i a l'intercanvi d'idees, sense que suposi una presa de decisions col·lectiva.*

## Delegació

*La delegació és un principi que subjau a un determinat model d'organització del treball. Per exemple, un responsable d'equip pot tenir programades reunions periòdiques amb el seus col·laboradors, però, si convé pot delegar en un col·laborador la convocatòria i la dinamització; fins i tot podria no assistir puntualment si té algun compromís. El mateix podríem dir respecte de la relació amb certs proveïdors i/o clients, amb l'entorn, amb d'altres institucions, ja que l'aprenentatge informal no només es dona a l'interior d'una organització.*

## Encàrrecs

*Es refereix a projectes concrets, específics, o tasques que no són la feina habitual de la persona que rep l'encàrrec. Com veurem més endavant, a banda de deixar clar quin és l'abast de l'encàrrec, i quins són els seus límits, el feedback resulta el factor més important per afavorir el creixement del/de la col·laborador(a).*

## Feedback o devolució

*El feedback és present a totes les tècniques i operacions descrites; és un moment molt important en què el responsable fa una valoració de la tasca encomanada, al final del procés o en diversos moments. El feedback pot ser informal o pot ser un moment programat. En aquest segon cas, el feedback requereix una preparació prèvia del responsable: què sap de la tasca elaborada pel col·laborador, quins inputs ha rebut, quins resultats finals ha obtingut. I cal analitzar tots els aspectes, felicitant pels èxits i aportant idees i propostes per a les qüestions millorables. D'aquesta manera, el responsable aconsegueix una informació molt útil de cara a l'anàlisi de necessitats formatives del seu equip.*

## Representació

És una forma de delegació. La persona que fa aquesta tasca de representació ha de posar en joc habilitats relacionals i de comunicació que només s'acaben d'assolir amb la pràctica reiterada. Són formes de representació realitzar una intervenció en públic, assistir a una reunió o un acte i recollir informacions per traslladar a un altre, efectuar la presentació d'un expert, guiar durant un recorregut, mostrar unes instal·lacions...

## Benchmarking

És una pràctica que consisteix a aplicar o adaptar una experiència d'èxit a la nostra organització; pot ser externa o interna. Es diferencia del mètode del cas en que només interessa conèixer la fórmula que ha tingut èxit i no com s'ha arribat a ella, ni tampoc altres possibles solucions. En la mateixa línia, podríem citar les trobades d'intercanvi de bones pràctiques.

## Empowerment

Es tradueix habitualment com "empoderament"; es refereix a la necessitat de les organitzacions de detectar el talent intern, desenvolupar-lo i potenciar-lo mitjançant diferents estratègies, unes organitzatives i unes altres directament formatives. És també la finalitat que perseguim en posar en marxa estratègies que afavoreixin l'aprenentatge informal.

**L'aprenentatge informal suposa entre un 70 % i un 80 % dels aprenentatges d'un professional, i que el 20 % o el 30 % restant procedeix dels diferents formats que pot adoptar la formació estructurada.**

## Espais informals de relació i comunicació

A les organitzacions, els espais i els canals de comunicació formal (reunions, butlletins, intranet, etc.) hi conviuen amb canals informals que sorgeixen en qualsevol moment (passadissos, màquina del cafè, fotocopiadora, entrades i sortides, trobades informals, etc.). Aquests canals i espais informals són més útils del que pot semblar; sovint ens permeten estalviar temps a l'hora d'intercanviar informació puntual, de solucionar problemes, de coordinar agendes...; l'únic que requereix és un clima de col·laboració a l'organització.

Hi ha comandaments que afavoreixen aquests espais informals, per exemple, afavorint trobades de cinc minuts a la màquina del cafè per comentar les novetats del dia.

## Transparència

Es refereix, per exemple, a tenir accessible la informació rellevant de la nostra activitat, de manera que facilitem els processos de benchmarking. La transparència no vol dir que tothom tingui accés a tota la informació; això podria comportar fins i tot problemes legals; es tracta que diferents persones puguin accedir a diversos nivells d'informació establint els protocols i els privilegis d'accés corresponents.

## Actualització de la documentació generada i disponible

Massa sovint, a les organitzacions, hi conviuen documents, formularis o maneres de fer que resulten contradictoris ja que pertanyen a diferents èpoques, i que poden portar a confusió i a cometre errades. Els documents de tota mena disponibles a la intranet han de tenir "propietaris", persones que tenen la responsabilitat de vetllar per mantenir-los actualitzats.

## Compartir

*Sovint som beneficiaris de la tasca portada a terme per altres persones, que posen a la nostra disposició el seu coneixement i la seva experiència, ja sigui directament o indirecta. Per exemple, difonen les seves bones pràctiques, els instruments que han fet servir o la seva reflexió sobre un fet concret. Fins i tot, gràcies a les TIC, de vegades es tracta de persones a les quals no coneixem.*

*Es tracta que siguem proactius i que tinguem sempre present que també nosaltres podem compartir el nostre coneixement i la nostra experiència. Així doncs, en acabar una tasca o un projecte dels quals estem satisfets, ens hauriem de preguntar si la nostra feina –procés, eines, metodologia– pot ser útil a altres companys.*

## 5.3. El comandament segueix el procés de formació dels col·laboradors

La formació contínua, en qualsevol modalitat i format, proporciona als professionals l'oportunitat de:

- Revisar les idees per combatre estereotips o idees errònies.
- Reflexionar sobre la pròpia pràctica.
- Contrastar la pròpia pràctica amb la dels altres participants. Conèixer altres punts de vista.
- Analitzar altres experiències, bones pràctiques, altres processos de treball similars o complementaris, etc.
- Iniciar-se o aprofundir en diverses tècniques, comunicatives, relacionals...
- Etc.

Una de les crítiques que sovint rep la formació contínua és que té un baix impacte sobre les organitzacions, és a dir, pot millorar les capacitats dels participants, reforça el propi currículum i l'empleabilitat, però no es tradueix clarament en millores organitzatives, canvis i resultats. O, com a mínim, no és tan evident la seva correlació.

Una de les raons d'aquest baix impacte, encara que no sigui l'única, és que sovint el disseny de la formació no fa prou èmfasi en la necessitat de traslladar els nous aprenentatges a l'entorn professional, sembla que n'hi hagi prou amb millorar els coneixements dels participants. I d'altra banda, a les organitzacions, no sempre s'hi estableixen dispositius per afavorir la transferència d'allò après al lloc de treball.

### 5.3.1. Seguiment de la formació

Els comandaments han de fer un seguiment de la formació dels seus col·laboradors en totes les seves fases, des de la inscripció fins a la transferència al lloc de treball. El comandament s'ha d'assegurar que el seu col·laborador coneix el programa de l'acció formativa, els objectius, la metodologia, l'esforç que li demanarà (més rellevant en el cas de la modalitat en línia o semipresencial), i ha de generar expectatives sobre els beneficis que li pot reportar. N'hi ha prou amb dedicar cinc minuts, de manera formal o informal, però són fonamentals.

### 5.3.2. Compartir coneixements

Durant el procés, sobretot quan l'acció formativa dura varies setmanes, el comandament s'ha d'interessar sobre la marxa d'aquesta acció, s'ha d'assegurar que el col·laborador pot assistir i ha de prevenir el possible abandonament. També, en funció de la temàtica i del ritme de les sessions, cal que s'interessi per la possible aplicació o experimentació al lloc de treball dels nous conceptes o instruments que hagin pogut sorgir a l'acció formativa.

### 5.3.3. Afavorir l'aplicació o la transferència

Un cop finalitzada l'acció formativa –és preferible que hagin passat una o dues setmanes–, el comandament hauria de tancar el procés de seguiment:

- Mantenir una entrevista de 5 o 10 minuts amb el col·laborador per analitzar si s'han acomplert les seves expectatives, les previstes inicialment, conèixer els punts crítics que hagin sorgit, animar-lo a fer l'avaluació i proposar les millores que consideri pertinents.
- L'ha d'animar també a compartir l'experiència amb els seus companys, revisant amb ells les noves idees o els nous instruments...
- Afavorir la transferència d'allò après al lloc de treball, i a tot el departament si és el cas. Fins a l'extrem d'elaborar una proposta de millora que garanteixi l'aplicació i la consolidació de les noves pràctiques.

El cicle de la formació només es pot donar per tancat quan els participants d'una acció formativa modifiquen la seva manera de fer, i porten a terme, apliquen i transfereixen allò après al seu lloc de treball.



## 5.4. La importància del feedback i la retroalimentació del comandament

*El feedback, és a dir, la devolució que el comandament ofereix a un col·laborador sobre la tasca encarregada i realitzada, és el factor clau per a la millora d'aquest professional ja que implica una valoració de la feina desenvolupada, del procés portat a terme i dels instruments que s'han fet servir.*

*És una valoració de la tasca, de l'exercici professional, exclusivament, i s'ha d'anar molt en compte per no fer judicis de valor sobre la persona.*

*La formació no es pot considerar com un parèntesi, una ocupació aliena a l'exercici professional, ans al contrari, ha de formar part de l'activitat de l'equip de la qual també cal fer un seguiment.*

*El feedback es pot avançar i començar ja durant el procés de formació, sobretot quan l'acció formativa corresponent es programa amb una freqüència setmanal. De vegades això no és possible i s'ha de portar a terme un cop finalitzada l'acció formativa. D'altra banda, caldria tractar la finalització de la formació com si hagués estat l'acabament d'una tasca o d'un encàrrec, com si el/la col·laborador(a) fos portador de bones notícies i ens hauríem de preguntar: què pot aportar a l'equip...*

### 5.4.1. Feedback als col·laboradors

*El feedback ha de comportar **una anàlisi crítica, positiva i constructiva**; ha de servir sobretot per a la millora professional. Aquesta situació de feedback pot ser individual i/o col·lectiva. Quan és individual, pot realitzar-se d'una manera informal o a través d'una entrevista.*

*El responsable pot fer servir un guió; el més recomanable és que sigui un guió implícit i no un qüestionari, de manera que es pugui donar un diàleg obert i fluid.*

*Una entrevista de valoració no és una avaluació de l'acompliment, no és global sinó concreta, només pretén analitzar una tasca determinada. Òbviament proporciona al responsable dades sobre la persona que li poden ser útils en un altre moment, per exemple, per prescriure una formació determinada.*

*En el moment de preparar un guió de l'entrevista, podem optar per preparar un checklist, que el propi responsable pot intentar respondre, amb la qual cosa farà palesa la seva pròpia visió del que ha succeït; o preparar una bateria de preguntes per al col·laborador per esbrinar com ha executat la feina i quins resultats ha obtingut. En realitzar l'entrevista, aquestes preguntes s'han de plantejar de manera informal, en el marc d'un diàleg fluid.*

*Vegem un exemple de checklist, una llista de comprovació, associada a una tasca concreta:*

- El col·laborador va entendre la tasca encomanada?*
- Va demanar els aclariments necessaris per portar-la a terme?*
- Va saber trobar els antecedents?*
- Va fer un bon plantejament?*
- L'ha portada a terme i ha complert els objectius pretesos?*
- Ho ha fet en temps i forma?*
- Ha demanat suport o consell a un company quan ha estat necessari?*
- Ha necessitat suport extra (no previst)?*
- Ha comès alguna errada, l'ha resolta, accepta la crítica com una oportunitat de millora?*

- S'ha ajustat al pressupost, si és el cas?
- Ha documentat el procés?
- Hi ha algun aspecte, instrument, etc. que sigui interessant compartir amb els seus companys i les seves companyes?
- El destinatari (si n'hi ha) d'aquest treball està satisfet. El que li hem lliurat ha complert les seves expectatives?
- Com valora la tasca realitzada el propi treballador, com s'ha sentit, hi ha algun aspecte tècnic o qualitatiu que necessiti reforçar?

| Checklist del responsable   | Qüestions que poden sorgir a l'entrevista  |
|---|--|
| El col·laborador va entendre la tasca encomanada?   | Sobre els aspectes clau de la tasca. Punts crítics.<br>Si té algun dubte...  |
| Va demanar els aclariments necessaris per portar-la a terme?  | Si ha demanat informació addicional relacionada amb la tasca, al propi responsable o a altres persones.<br>Si ha consultat la normativa relacionada amb la tasca.                                      |
| Va saber trobar els antecedents?  | Si s'ha informat sobre tasques o projectes similars ja realitzats.<br>Si ha consultat amb la persona que el va portar a terme.<br>Si ha demanat documentació sobre algun dels processos desenvolupats. |
| Va fer un bon plantejament?   | La seva proposta era viable i eficient, quant a terminis, recursos necessaris...   |
| L'ha portada a terme i ha complert els objectius pretesos?  | Hi ha hagut alguna incidència durant el procés de treball.<br>Ha complert els objectius previstos.   |
| Ho ha fet en temps i forma?   | S'ha complert el calendari.<br>La tasca realitzada s'ha pogut presentar.<br>El format era atractiu, àgil, comprensible.  |
| Ha demanat suport o consell a un company quan ha estat necessari?   | La col·laboració ha estat fàcil.<br>Com ha viscut l'altre aquesta col·laboració.   |
| Ha necessitat suport extra (no previst)?  | Ha demanat algun tipus de suport, orientacions o consell.  |
| Ha comès alguna errada, l'ha resolta, accepta la crítica com una oportunitat de millora?  | Quins punts considera crítics en aquesta tasca.<br>On cal posar tots els sentits.  |
| S'ha ajustat al pressupost, si és el cas?   | Hi ha hagut desviació pressupostària? Quina ha estat la causa?   |
| Ha documentat el procés?  | La informació és accessible, útil.   |
| Hi ha algun aspecte, instrument, etc. que sigui interessant compartir amb els seus companys i les seves companyes?                    |  |
| El destinatari (si n'hi ha) d'aquest treball està satisfet. El que li hem lliurat ha complert les seves expectatives?                 | Tenim feedback del departament o de la persona que ha rebut el nostre treball.   |
| Com valora la tasca realitzada el propi treballador, com s'ha sentit, hi ha algun aspecte tècnic o qualitatiu que necessiti reforçar? |  |

És convenient adaptar el guió a la naturalesa de la tasca o de l'encàrrec realitzat. El responsable ha de mostrar el seu suport i aportar l'ajut necessari, sobretot en el cas d'una entrevista de seguiment que es pugui realitzar a mig procés.

Aquest feedback, que és tan important en qualsevol tasca, també ha de ser present a les activitats relacionades amb la formació. Vegem ara un exemple de checklist, una llista de comprovació, associada a la finalització d'una acció formativa:

- Com valoreu el curs al qual has assistit? Ha estat interessant?
- Què t'agradaria compartir amb els membres de l'equip? Alguns conceptes o instruments concrets?
- El material lliurat és útil? El tens en format digital? El pots escanejar i pujar a la intranet?
- El material requereix alguna presentació per poder ser consultat o interpretat?
- El docent o els companys han fet aportacions rellevants que puguis aplicar al teu lloc de treball?
- Què podràs aplicar al lloc de treball? Quins aspectes i processos es veuran afectats?
- Quins avantatges comporta per a l'equip i per al servei que oferim?
- Hi ha algun inconvenient?
- Com et podem donar suport per implementar aquesta millora?

| Checklist del responsable  | Qüestions que poden sorgir a l'entrevista   |
|--|---|
| Com valoreu el curs al qual has assistit? Ha estat interessant?                                  | Composició del grup, homogeneïtat o heterogeneïtat.<br>Clima.   |
| Què t'agradaria compartir amb els membres de l'equip? Alguns conceptes o instruments concrets?   | Alguna idea o concepte nou o innovador.<br>Algun concepte erroni que el docent ha aclarit.<br>Instruments o models que ha presentat.      |
| El material lliurat és útil? El tens en format digital? El pots escanejar i pujar a la intranet? |   |
| El material requereix alguna presentació per poder ser consultat o interpretat?                  |   |
| Què podràs aplicar al lloc de treball?   | Pot ser una nova manera de fer o un nou instrument.<br>També una actitud: rigor, comprovació...; o un hàbit: documentació de processos... |
| Quins aspectes i processos es veuran afectats?   |   |
| Quins avantatges comporta per a l'equip i per al servei que oferim?                              |   |
| Hi ha algun inconvenient?  | D'on poden sorgir les resistències...<br>Quant de temps pot costar implementar-ho.  |
| Com et podem donar suport per implementar aquesta millora?                                       |   |

Lògicament, també podria donar-se una situació incòmoda si el nostre col·laborador hagués abandonat la formació sense avisar-nos; o si, en tractar-se d'una acció formativa que avalués els aprenentatges, no els hagués superat; o si hagués protagonitzat un incident desagradable... Aleshores el feedback podria ser més tens, per a la qual cosa el comandament hauria de conèixer la tècnica de l'entrevista d'incident crític.

### 5.4.2. Feedback individual i col·lectiu

*El feedback ha de consistir en mostrar suport i no s'ha de centrar en remarcar les possibles errades. Es tracta d'analitzar la situació de manera conjunta, compartint la visió, de detectar tot allò que ha sortit bé, i per la qual cosa cal felicitar el col·laborador, o reconèixer el mèrit; i, per descomptat, detectar també allò que és susceptible de millora, fent l'èmfasi justament en la millora i no en els defectes.*

*Si s'ha produït una errada greu, amb conseqüències importants, cal treballar-la separatament, analitzant la situació, si cal, fins arribar a les microtasques i proposar els canvis necessaris per tal que no torni a passar.*

*Cal conscienciar l'equip dels beneficis de la seva aportació per a tercers, ja siguin altres departaments o bé la ciutadania, i també del cost –econòmic, de temps, de prestigi, de perjudicis a tercers...– que impliquen determinades errades.*

### 5.4.3. Feedback a RH o Formació

*La formació és un instrument al servei de l'organització. La gestiona el departament de RH, però és un servei que, per tal que tingui sentit i resulti realment útil, s'ha de dissenyar i programar en estreta col·laboració amb els diferents departaments i les diverses àrees. En aquest sentit, la implicació dels comandaments és fonamental.*

*L'elaboració del pla de formació, les accions formatives i les diferents estratègies d'intervenció han de ser valorades pels comandaments en termes del que han significat per a la millor capacitat del seu equip, la millora de la seva eficiència i la millora dels serveis executats, ja sigui de cara a la pròpia organització o de cara a l'exterior.*

*Així doncs, cal fer arribar a RH una valoració qualitativa del que ha significat la formació en què ha participat l'equip. Només així el departament de RH podrà implementar les millores corresponents en el pla de formació.*

# Autoria

## **Gregorio Casamayor**

*Tècnic de formació de la Direcció de Serveis de Formació de la Diputació de Barcelona, des de 2010. Professor associat de la Facultat de Pedagogia de la Universitat de Barcelona, des de 2010. Institut de formació contínua, IL3, de la Universitat de Barcelona (juliol 2005-2010), director acadèmic.*

### *Publicacions*

*Director per a l'Editorial Graó d'una col·lecció de llibres per a docents (professorat i formadors) sobre Desenvolupament personal del professorat. La col·lecció té 19 títols i s'edita en castellà i català. Coautor i coordinador del llibre La formació on line. Una mirada integral sobre l'e-learning, b-learning... Barcelona. Graó, 2008 Coautor i coordinador del llibre Els Trucs del formador. Art, ofici i experiència. Barcelona. Graó, 2007.*

## **Òscar Dalmau Ibañez**

*Gerent d'Unió Consorci Formació. Direcció d'Empreses de Serveis, ESADE. MBA en Administració i Direcció d'Empreses (UPC). Postgraus en Gestió i Producció de Materials Multimèdia, i en Gestió de la Formació Contínua en les Organitzacions (Les Heures - UB). Autor i coautor de diferents publicacions relacionades amb formació contínua: Conceptes i Models d'Innovació a 22@Network (Ed. UOC), Nuevas estrategias formativas para las organizaciones (Ed. Wolters Kluwer), La formación online: una mirada integral sobre e-learning, b-learning... (Ed. Graó) i nombrosos articles (en especial a la revista Observatorio de Recursos Humanos on va col·laborar mensualment durant 2 anys).*

Unió Consorci Formació  
és una iniciativa de:



**DSC** Consorci de Salut i  
Social de Catalunya



La publicació s'emmarca dins la voluntat d'Unió Consorci Formació per compartir les eines, els recursos i les metodologies que utilitza en la formació dels formadors i tutors, i en el desenvolupament de la seva activitat de formació continuada (presencial, semipresencial i en línia).

Es comparteix, sota llicència Creative Commons, aquests materials i continguts per tal que les organitzacions sanitàries, sociosanitàries i socials vinculades a Unió Consorci Formació o aquelles interessades puguin utilitzar-les en l'impuls de l'excel·lència en la seva formació i docència interna.

Col·lecció per a l'excel·lència en la formació i la docència a les organitzacions sanitàries, sociosanitàries i socials

Títols disponibles:

1. La formació en línia
2. L'avaluació a la formació en línia
3. La tutorització en formació en línia
4. La visió competencial a les organitzacions sanitàries
5. Els comandaments drivers en la formació i el desenvolupament dels seus col·laboradors

Propers títols:

- Autoria i disseny pedagògic de materials per formació en línia
- La dinamització d'espais de debat en línia
- Tendències, eines i recursos 2.0
- Disseny de l'aula virtual amb Moodle

[www.ucf.cat](http://www.ucf.cat)

