

Projecte científic

Diagnosi de Nou Patufet SCCL

Trànsit d'una empresa de titularitat unipersonal a
una cooperativa de treball associat

Nom dels estudiants: Francesc Granada / Núria Viladomat

Nom del tutor: Lluís Codinas Poch

Data 05/12/2019

Postgrau en gestió de cooperatives i empreses d'economia social

1. INTRODUCCIÓ	9
2. JUSTIFICACIÓ	9
3. ANTECEDENTS	11
3.1 Marc Teòric	13
3.2 Descripció	14
3.2.1. Procés de Constitució de la cooperativa i situació actual	14
3.2.2 Organització	16
3.2.2.1 Organigrama	17
3.2.3 Missió i valors de la cooperativa Nou Patufet SCCL	18
3.2.4 Decàleg del cooperativista de Nou Patufet	19
4. OBJECTIUS	21
4.1 Objectiu principal	21
4.2 Subobjectius	21
5. METODOLOGIA	24
5.1 Qualitativa	24
5.1.1 Entrevista 1. Grau de satisfacció	24
5.1.2 Entrevista 2. Els anhels/objectius de les sòcies	26
5.2 Quantitativa	28
5.2.1 16PF	28
5.2.2 d'Anchiano	36
5.2.3 Integració 16PF amb d'Anchiano	44
6. TREBALL EMPÍRIC - RESULTATS	49
6.1 Resultats qualitatius	49
6.1.1 Entrevista 1. Grau de satisfacció	49
6.1.2 Entrevista 2. Els anhels/objectius de les sòcies	53
6.2 Resultats quantitatius	56
6.2.1 Resultats dels perfils psicològics: 16PF	56
6.2.2 Resultats perfils de competències: d'Anchiano	61

6.2.3 Resultats de la integració 16PF amb d'Anchiano	73
7. CONCLUSIONS	83
7.1 Conclusions dels resultats qualitius	83
7.1.1 Conclusions a partir dels resultats de l'entrevista 1. Grau de satisfacció	83
7.1.2 Conclusions a partir dels resultats de l'entrevista 2. Anhels/objectius	84
7.2 Conclusions dels resultats quantitius	87
7.2.1 Conclusions a partir dels resultats del 16PF	87
7.2.2 Conclusions a partir dels resultats del d'Anchiano	88
7.2.3 Conclusions a partir dels resultats de la integració 16PF amb d'Anchiano	89
8. PROPOSTES DE FUTUR	91
8.1 Nou model de governança	91
8.2 Altres propostes	94
9. BIBLIOGRAFIA	96
10. AGRAÏMENTS	97

Resum

Aquest treball pretén crear un sistema de diagnosi que permeti identificar en quin punt estan les sòcies respecte al repte que suposa passar d'una empresa de titularitat unipersonal a una cooperativa de treball associat. A la vegada que es vol saber com s'està desenvolupant aquest trànsit, es vol també tenir més informació sobre el perfil concret de cada sòcia per saber de quina manera pot contribuir en la cooperativa i així consolidar el projecte i assegurar-ne la continuïtat des del que cadascú pot aportar.

A partir del cas concret de l'escola Nou Patufet, s'identificaran els reptes que assumeixen les sòcies en aquest trànsit, utilitzant un sistema diagnòstic empíric, a través de tests i entrevistes, que donaran una imatge clara de la situació actual; tant del punt de vista de les sòcies respecte al projecte com del perfil competencial individual de cadascuna. A la vegada, conèixer aquest perfil individual, donarà una informació general respecte a l'estat competencial de la cooperativa, és a dir, es podrà saber si la cooperativa posseeix en excés o li manca, alguna qualitat concreta.

Amb totes aquestes dades es farà una proposta, en línies generals i a mode d'una futura línia de treball, de com es podria organitzar la cooperativa i les diverses comissions, tenint en compte els resultats obtinguts i sent fidel al que les sòcies volen, necessiten i encaixa per la continuïtat del projecte.

Finalment s'estructurarà el treball de manera que altres cooperatives puguin aprofitar-ne la metodologia per a fer una bon diagnòstic de la seva situació i així poder efectuar els canvis necessaris perquè el projecte perduri.

Paraules clau: cooperativisme, personalitat, perfils, 16PF, d'Anchiano

Resumen

Este trabajo pretende crear un sistema de diagnosis que permita identificar en qué punto están las socias respecto al reto de pasar de una empresa de titularidad unipersonal a una cooperativa de trabajo asociado. A la vez que se quiere saber cómo se está desarrollando este tránsito, se quiere también tener más información sobre el perfil concreto de cada socia para saber de qué manera puede contribuir en la

cooperativa y así consolidar el proyecto y asegurar su continuidad desde lo que cada cual puede aportar.

A partir del caso de la escuela Nou Patufet, se indentificarán los retos que asumen las socias en este tránsito, utilizando un sistema de idagnòstico empírico, a través de tests y entrevistas, que darán una imagen clara de la situación actual; tanto del punto de vista de las socias respecto al proyecto como del perfil competencial individual de cada una. A la vez, conocer este perfil individual dará una información general respecto del estado competencial de la cooperativa, es decir, se podrá saber si la cooperativa posee un exceso o de lo contrario, le falta, alguna cualidad concreta.

Finalmente, se estructurará el trabajo de forma que otras cooperativas puedan aprovechar la metodología utilizada para hacer un buen diagnóstico de su situación y así poder efectuar los cambios necesarios para que el proyecto perdure.

Palabras clave: cooperativismo, personalidad, perfiles, 16PF, d'Anchiano

Abstract

This paper aims to create a diagnostic system that will allow to identify where the cooperative's members are from the challenge of moving from a company of sole ownership to a cooperative of associated work. At the same time you want to know how this change is developing, you also want to have more information about the specific profile of each partner to know in what way you can contribute to the cooperative and in this way having the opportunity to consolidate the project and ensure its continuity from which everyone can contribute.

From the specific case of the Nou Patufet school, the challenges assumed by the partners in this change will be identified, using an empirical diagnostic system, through tests and interviews, which will give a clear picture of the current situation; both from the point of view of the partners regarding the cooperative's project and the individual competence profile of each one. At the same time, knowing this individual profile will give general information about the cooperative's state of expertise, that is, it will be possible to know whether the cooperative has a specific quality in excess or lack thereof.

With all this information, a proposal will be made, in general terms and in the form of a future line of work, of how the cooperative and the various commissions could be organized, taking into account the results obtained and being faithful to what the members want, they need and fits for the continuity of the project.

Finally, the work will be structured so that other cooperatives can take advantage of the methodology to make a good diagnosis of their situation and thus be able to make the necessary changes so that the project loses.

Key words: cooperativism, personality, profiles, 16PF, d'Anchiano

1. INTRODUCCIÓ

Aquest treball pretén fer una diagnosi de la cooperativa de treball associat Nou Patufet SCCL. Cooperativa creada, a partir del tancament d'una empresa de titularitat unipersonal, el setembre del 2015 per donar serveis educatius reglats. La diagnosi ha de servir per conèixer l'estat actual de la cooperativa per tal d'aportar propostes que ajudin a consolidar el canvi cap a aquest model organitzatiu.

En aquest treball s'explica el procés de constitució de la cooperativa i com es troba en aquests moments. L'interès del treball no està centrat en la cooperativa com empresa i estudiar la seva viabilitat i projecció econòmica sinó en la situació del capital humà, eix central sobre el que pivota tota organització cooperativa. Es tindrà una visió global de la situació actual de la cooperativa i dels aspectes que es poden millorar, a la vegada que ens mostrarà les necessitats que hi ha.

Es farà servir una metodologia empírica per conèixer la situació de les societàries que serà presentada a l'apartat corresponent a la metodologia. Es vol saber la seva percepció i pel seu grau de satisfacció amb la cooperativa, els seus anhels i objectius, els seus trets de personalitat i les seves competències.

Un cop presentada la metodologia es presentaran els diferents resultats obtinguts amb cadascuna de les eines utilitzades per després extreure unes conclusions d'aquests resultats.

Finalment i a partir de les conclusions es presenten unes propostes de futur per la cooperativa que inclouen un nou model de governança i la creació d'una eina de diagnosi per avaluar les organitzacions entre altres propostes.

2. JUSTIFICACIÓ

A diferència de les cooperatives de nova creació (entenen nova creació com un grup de persones que des de zero creen una cooperativa), les empreses privades que esdevenen cooperatives afronten el repte de reestructurar-se no tan sols a nivell legal (forma jurídica) sinó a nivell actitudinal. S'ha de tenir en compte que les mateixes persones que formaven part d'un equip com a treballadores contractades per compte aliena, ara esdevenen propietàries. Aquesta mutació implica un canvi a nivell de percepció pròpia, d'actitud i d'implicació en el projecte. Les treballadores han

d'entendre i fer-se seva la nova realitat, i aquest procés moltes vegades no es dona durant la constitució de la nova cooperativa sinó un cop ja està feta. Això implica que l'arrencada del projecte topi amb la resistència humana al canvi i les dinàmiques automatitzades del rol antic respecte del nou.

En el cas concret de l'Escola Nou Patufet, el traspàs d'institució privada a cooperativa va ser fruit d'una casuística poc agradable on el professorat i el PAS (Personal d'Administració i Serveis) van haver d'accelerar la constitució de la cooperativa davant del tancament imminent de l'escola per jubilació de la titularitat.

Els motius pels quals alguns membres del professorat i el PAS van decidir tirar endavant el projecte eren diversos i a posteriori ha creat una descompensació de visions que afecta el nivell d'implicació i el bon funcionament intern.

La constitució d'una cooperativa va més enllà d'un simple canvi jurídic o de funcionament ordinari. Aquesta constitució ha d'estar basada en els valors cooperatius, les ganes de tirar endavant un projecte propi i en equip, i la prioritització del bé comú per sobre del bé individual. Aquesta última característica s'adquireix a través un procés intern personal i és imprescindible que totes les sòcies el duguin a terme per a què el projecte prosperi.

La justificació d'aquest treball surt doncs de la necessitat de consolidar el canvi d'empresa ordinària a cooperativa, a través de detectar quines són les percepcions/necessitats de les sòcies respecte del projecte i de quins perfils competencials disposa la cooperativa per poder organitzar-la a nivell intern d'acord amb el potencial que hi ha.

3. ANTECEDENTS

Respecte a la literatura que s'ha pogut consultar, alguns autors han posat el focus d'atenció en el fet que el canvi d'empresa ordinària a cooperativa implica alguna cosa més que el simple canvi legal d'estructura. Les empreses democràtiques afronten el repte de funcionar en contra del que és habitual i els seus membres han de saber participar d'un espai entre iguals tot i haver-se format i crescut en una societat individualista i competitiva.

Com diu Vargas (1999)¹, en el seu article *De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática*:

“ Las crisis suelen ser consecuencia de la inadaptación, y solo con grandes dosis de flexibilidad en todos los órdenes podrá lograrse esa necesaria sintonía (...) que haga posible la supervivencia y el desarrollo. Hay que aceptar el cambio como algo natural, y para ello es fundamental la aplicación de una actitud y un pensamiento estratégico”.

La constitució d'empreses democràtiques doncs suposa un repte respecte del sistema capitalista imperant, on beneficis i rendiment del treball es presenten com a enfrontats. Això provoca un desajust entre el funcionament de les empreses cooperatives i l'estatu quo, i la necessitat d'estar batallant contra la dinàmica general per a sobreviure.

Per tant, el repte que afronta l'escola Nou Patufet és el fet que durant anys les seves treballadores han estat funcionant amb un sistema autocràtic, i que ara han de fer la transició a un nou sistema democràtic que no només és diferent de l'anterior sinó que en molt punts es percep completament com a oposat.

Al repte del canvi individual i la falta d'experiència prèvia s'hi suma doncs la pressió d'una societat egocèntrica i unes dinàmiques econòmiques que frenen el desenvolupament de les empreses que vertaderament són democràtiques.

Respecte a aquest fet, Sembler² diu, parlant de les empreses d'estructura democràtica: “El problema principal es la autocracia”. Aquesta dinàmica general autocràtica fa difícil

¹ VARGAS SÁNCHEZ, A., 1999, De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. *Revesco: revista de estudios cooperativos (núm 67)*. 220-234.

² Citat per CLARKE, T., i MONKHOUSE, E., 1994, *Replantarse la empresa*. Barcelona: Folio.

el canvi cap a empreses democràtiques. “Esta es la transición tan difícil que estamos sufriendo actualmente. Estamos todavía limitados por un sistema que no permite la democracia dentro de un negocio o en un trabajo”.

És a dir, a nivell polític vivim en una societat democràtica on ens movem amb la premisa d'una persona un vot, però quan volem traslladar aquest sistema a l'espai empresarial topem amb el model capitalista autocràtic i els valors democràtics cauen.

El professor Morales³ ho il·lustra molt bé en el text següent:

“ Venimos asistiendo, por tanto, a un propósito esquizofrénico. Las sociedades avanzadas promueven desde diferentes opciones la igualdad en el ejercicio del poder político – todos los votos valen lo mismo- (...) precisamente todo lo contrario a lo que ocurre en el modelo de empresa capitalista (...). El modelo cooperativo rompe esta esquizofrenia en al que nos encontramos los que vivimos en estas sociedades avanzadas de economía de mercado: una distribución igualitaria del poder de decisión – igual que en la sociedad civil- que se formula en el principio de un socio, un voto (...). Un hombre un voto significa una forma práctica de traducir en la empresa el principio de igualdad de las personas, más o menos consensuado universalmente, pero ilógicamente puesto en entredicho cuando se trata de trasplantar ese valor en al empresa”

La majoria de literatura que s'ha consultat parla de reptes a nivell de sistema global (capitalista) i a nivell individual (com a sòcies). Tenint en compte aquestes dues línies, l'espai d'acció on ens volem centrar és el del nivell individual, ja que entenem, per una banda, que és des de l'acció individual que es pot afectar més fàcilment el sistema global, i per l'altra, perquè a nivell d'investigació no hi ha tanta literatura vinculada al procés individual de les sòcies com a eina fonamental per al canvi.

La conclusió doncs, respecte al que s'ha investigat, és que per a que el traspàs empresa ordinària- cooperativa sigui real, s'ha de crear un impacte en l'actitud i la visió de les sòcies respecte al que representa “ser” una cooperativa i aprofitar els perfils individuals per a dur a terme el projecte comú. Saber com fer això, serà el que desenvoluparem en aquest treball.

³ MORALES GUTIÉRREZ, A. (1996). *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*. València: CIRIEC-ESPAÑA.

3.1 Marc Teòric

Després de la lectura de la literatura concreta, s'ha vist que davant d'aquest canvi d'empresa ordinària a empresa cooperativa, hi ha diversos articles escrits però cap d'ells proposa accions concretes de cara a la gestió individual que han de dur a terme les sòcies per integrar-se verdaderament en el projecte. Si bé és cert que molts d'ells parlen de la feina individual, la majoria d'articles citen tan sols sistemes de governança específics o dinàmiques que poden ajudar a integrar els membres de la cooperativa, però no s'entra en profunditat en el perfil individual de les integrants i de com aquests perfils individuals haurien de marcar la governança de cada empresa. El repte que es planteja doncs, és el de fer una diagnosi general de la cooperativa.

Per poder fer aquesta diagnosi, la literatura que s'ha fet servir és la referent a diverses eines que ens ajuden a entrar dins d'aquest nivell individual.

Una d'aquestes eines és el test 16PF⁴, que la literatura presenta com una eina efectiva per poder definir el perfil psicològic de les sòcies i així poder detectar quines són les mancances més importants a nivell de perfils dins de la cooperativa. Respecte al 16PF, el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, en un document específic sobre les aplicacions del test 16PF, diu “ *En el ámbito de la Psicología del trabajo o selección de personal, el 16PF tiene una larga historia de estudios destinados a descubrir los perfiles más adecuados para diferentes perfiles profesionales (...) así como para el estudio de otros factores como el “potencial de liderazgo”. (...)Por último, este instrumento puede resultar muy útil en la investigación de cualquier rama de la Psicología en la que la personalidad sea una variable implicada.*” pàg. 3⁵.

A part del 16PF, també utilitzarem el d'Anchiano⁶, una altra eina molt utilitzada en empreses i departaments de gestió de persones que permet comparar els perfils competencials de les persones amb les competències que requereix un determinat lloc de treball. També permet analitzar l'encaix i la compatibilitat competencials entre els individus d'un mateix equip, per poder crear equips equilibrats. Per altra banda, el

⁴ El 16PF és un instrument de mesura de la personalitat. Validat per l'associació internacional de psicòlegs <https://psicologiaymente.com/personalidad/test-personalidad-16-factores-cattell-pf>

⁵ <https://www.cop.es/uploads/PDF/16PF5.pdf>

⁶ www.danchiano.com

software 2.0 dona la opció que l'empresa defineixi (en aquest cas, les cooperativistes) quin és el perfil competencial que ha de tenir la persona que ocupa un lloc de feina determinat. En aquest sentit, ens sembla una eina molt útil, perquè et permet crear algoritmes flexibles, adaptats a cada lloc específic de treball, i fins i tot definir les competències individuals que es volen avaluar quan es fa el test a nivell individual.

El marc teòric doncs, està delimitat per aquestes eines, per poder investigar i complementar la literatura existent i fer una diagnosi el més concreta possible.

3.2 Descripció

3.2.1. Procés de Constitució de la cooperativa i situació actual

Nou Patufet SCCL, és una cooperativa de treball associat que comença a operar el dia 1 de setembre de 2015. Nou Patufet neix de la confluència de dos fets: el primer el tancament de l'Escola Patufet, i el segon, de l'organització de part de les antigues treballadores, docents i no docents, per buscar una forma jurídica per tal de mantenir els llocs de treball a partir de l'autoocupació i l'autogestió.

L'Escola Patufet era una escola de titularitat unipersonal d'una sola línia que venia prestant serveis educatius des del gener de 1966 al barri de Gràcia de Barcelona. La seva activitat tenia com a base l'escolarització des de l'etapa d'infantil fins a l'EGB (3-14) i posteriorment, una línia, des d'infantil fins a 4t d'ESO (3-16). L'empresa era gestionada com un matriarcat totalment piramidal (organització molt jerarquitzada). L'Escola Patufet va tancar per jubilació el mes de juliol de 2015. En el moment del tancament l'empresa comptava amb 30 treballadors i 291 alumnes. Dels treballadors 22 eren docents i 8 no docents. D'aquest 8 no docents 5 eren la pròpia titular o familiars de la titular.

Nou Patufet presta serveis en l'àmbit educatiu com escola de P3 fins a 4t d'ESO (3-16 anys). És el que podríem anomenar escola-institut, donat que engloba els ensenyaments d'Educació Infantil, Educació Primària i la Secundària Obligatòria (ESO). Les sòcies fundadores de Nou Patufet són 16 persones antigues treballadores de l'Escola Patufet que capitalitzen el seu atur i el posen a la cooperativa. D'aquestes 16 persones 14 eren docents i 2 persones que havien estat del personal no docent de l'Escola Patufet. El motiu pel qual aquestes persones funden la cooperativa, a banda

de seguir prestant serveis educatius i compartir uns valors i un codi ètic, és el de mantenir els llocs de treballs i crear-ne de nous. Els coneixements empresarials o de cooperativisme dels socis fundadors eren nuls.

Els fets ocorreguts des de la comunicació del possible traspàs de l'Escola Patufet a La Salle fins la posada en marxa de la cooperativa van suposar 3 mesos d'incerteses, nervis, dubtes i inestabilitat emocional pels treballadors de l'Escola Patufet. La cronologia dels fets entre el maig i el setembre de 2015 és accessible a [l'enllaç següent](#).

Quan inicia la seva activitat, el mes de setembre de 2015, Nou Patufet compta amb 26 treballadors i 206 alumnes. D'aquests 26 treballadors, 22 són docents i 4 personal no docent. Dels 22 docents, 14 són socis i 8 no. Del personal no docent, 2 són socis i 2 no.

A setembre de 2018, Nou Patufet SCCL, comptava amb 29 treballadors i 330 alumnes. D'aquests treballadors 25 docents i 4 no docents. Dels docents 19 socis i 6 no socis. Dels no docents 2 i 2.

A la Taula 1 es presenta un resum de les dades i l'evolució de treballadors i alumnes del canvi de l'Escola Patufet a Nou Patufet SCCL fins setembre de 2019.

Taula 1. Evolució de treballadors i socis del pas de l'Escola Patufet a Nou Patufet així com de l'alumnat.

	Escola Patufet Juny 2015	Nou Patufet Setembre 2015	Nou Patufet 2019 Setembre 2019
Socis personal docent		14	18
Socis personal no docent		2	3
Total socis		16	21
Personal docent contractat	22	8	6
Personal no docent contractat	8	2	1
Total personal contractat	30	10	7
Total treballadors docents	22	22	24
Total treballadors no docents	8	4	4
Total treballadors	30	26	28
Alumnes	291	206	344

Font: elaboració pròpia

3.2.2 Organització

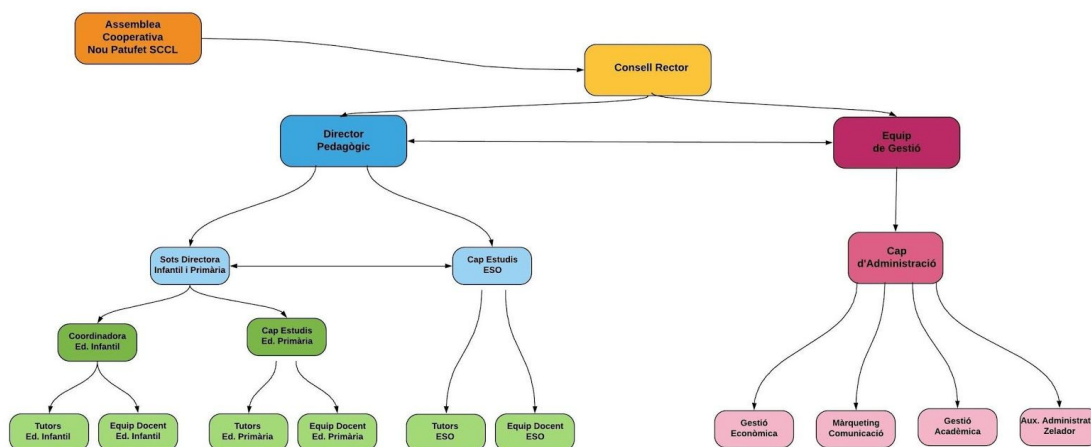
Com a cooperativa, Nou Patufet SCCL, es dota de l'òrgan suprem que és l'assemblea de sòcies i escull un Consell Rector format per 6 membres per poder portar l'operativa del dia a dia. També es decideix fer una assemblea mensual, últim dilluns de mes, i que les reunions del Consell Rector siguin oberts, de manera que tot soci pot assistir. El Consell Rector es reuneix el primer i tercer dilluns de mes. El motiu d'aquestes decisions és que es pensa que la informació serà més fluïda i tots els socis estaran més ben informats i podran participar de totes les decisions que es prenguin.

3.2.2.1 Organigrama

A l'inici Nou Patufet va decidir el següent organigrama funcional (imatge 1. Organigrama funcional). L'òrgan més important de la cooperativa és l'assemblea de sòcies. L'assemblea de sòcies tria el Consell Rector que és l'òrgan gestor de les decisions de l'assemblea. Aquest òrgan per estatuts té una vigència de càrrecs de 5 anys. A partir del Consell Rector, dins la cooperativa hi hauria la branca pedagògica i l'administrativa. La branca pedagògica té com a màxim representant el director/a.

Orgànicament del director/a pengen el subdirector/a d'infantil i primària i la cap d'estudis d'ESO. Del subdirector/a d'infantil i primària pengen la coordinadora d'infantil i la cap d'estudis de primària. A partir d'aquests nivells hi hauria la resta de docents, ja siguin tutores o especialistes. Pel que fa a la branca administrativa hi ha un equip de gestió del qual penja la cap de personal. De la cap de personal surten les quatre categories professionals del personal no docent: la gestió econòmica, el màrqueting i comunicació, la gestió acadèmica i les auxiliars administratives i zeladors.

Imatge 1. Organigrama funcional. Font: Elaboració pròpia



Font: elaboració pròpia

A part d'aquest organigrama la cooperativa s'organitza en comissions. D'aquestes comissions trobaríem les comissions de temes pedagògics i les comissions de temes que afecten a la cooperativa a nivell empresa. Les comissions més a nivell d'empresa són:

- .- Relacions Institucionals
- .- Extraescolars + Casal d'estiu
- .- Subvencions

- .- Obres
- .- Disseny i marxandatge
- .- Inversions i material
- .- Màrqueting
- .- Lloguer d'espais
- .- Cura d'espais
- .- Menjador
- .- Benestar del soci
- .- Manteniment

Cadascuna d'aquestes comissions té un enllaç/responsable del Consell Rector i es té un protocol d'actuació de les comissions que es pot trobar com annex d'aquest document. Caldria mirar també de com introduir aquestes comissions en aquest protocol i crear un quadre propi per elles.

L'organització ha de funcionar tenint present sempre la seva missió i els seus valors. Tot seguit es presenten la missió i els valors de Nou Patufet.

3.2.3 Missió i valors de la cooperativa Nou Patufet SCCL

Missió

La missió del Nou Patufet és oferir una escola oberta al barri, respectuosa amb l'entorn i les persones, que promou el seu desenvolupament integral des d'un projecte cooperatiu.

Valors

Cooperació

Treballem en equip per assolir un objectiu comú, amb una actitud empàtica, respectuosa i equitativa. Prioritzem l'èxit col·lectiu per davant de l'interès individual, entenent que l'èxit col·lectiu beneficia cada individu i tota la comunitat.

Compromís

Som fidels al nostre projecte cooperatiu i ens preocupem per les persones i pel medi ambient, participant en les tasques i esdeveniments de manera activa i democràtica.

Proximitat

Creem xarxa al barri i amb les seves entitats des d'una voluntat integradora, així com ens relacionem amb altres projectes cooperatius fomentant la intercooperació.

Innovació

Generem i transformem idees en projectes que ens permeten millorar sense por als canvis.

3.2.4 Decàleg del cooperativista de Nou Patufet

Per tal de prendre consciència es va crear també el decàleg del cooperativista (taula 2. Decàleg del cooperativista), on es recullen les responsabilitats i maneres d'actuar del soci de la cooperativa.

Taula 2. Decàleg del cooperativista de Nou Patufet SCCL

	Decàleg: Responsabilitats i maneres d'actuar del soci	Criteri que representa	Valors que representa
1	Jo assisteixo a les assemblees i comissions a l'hora acordada i si no puc assistir aviso.	Consolidació equip	Esforç / Estima
2	Jo estic present (no pendent d'altres coses) i participo activament transmetent la meua sincera opinió a les assemblees i comissions.	Consolidació equip	Esforç / Estima / Confiança / Il·lusió
3	Pregunto sempre que em falta informació.	Consolidació equip	Confiança
4	Em responsabilitzo de les accions que m'han delegat i em comprometo que les responsabilitats que delego estiguin fetes en la data acordada.	Consolidació equip	Esforç / Estima
5	Demostro la meua confiança delegant tasques en l'equip i creant vincles amb els meus companys.	Consolidació equip	Confiança
6	Entenc l'escola com propietat meua i es el meu deure cuidar-la com cal. Si veig coses que s'han de arreglar o que hi ha un tema a resoldre, ho transmeto amb la meua solució o possibles opcions o m'encarrego de solucionar-ho directament.	Consolidació equip	Esforç / Estima / Confiança

7	Cuido a les famílies i alumnes perquè son els meus clients, donant resposta a les seves necessitats i inquietuds i no comparteixo informació nociva o confidencial amb ells.	Famílies i alumnes	Estima
8	Crec i comparteixo el model educatiu i per això l'executo tal i com està detallat als indicadors del pla anual de centre.	Model educatiu	Esforç / Il·lusió / Confiança
9	Estic obert a rebre les aportacions dels altres i a aprendre per millorar com a persona / treballador / cooperativista.	Consolidació equip	Confiança / Estima
10	Cuido els meus companys acostant-m'hi i fent el que calgui per saber com estan i fer-los sentir bé.	Consolidació equip	Estima

Font: elaboració pròpia

Presentats els antecedents s'ha de dir que segueixen molt arrelats comportaments de tipus piramidal en cadascuna de les comissions o dels òrgans de responsabilitat. Bona part dels socis i sòcies de la cooperativa portava molt i molts anys sota aquesta forma organitzativa propiciada per la manera de funcionar tipus matriarcat i ara, si bé és cert que hi ha hagut força evolució, encara queda molt camí a fer pel que fa a assumpcions de responsabilitat o prendre decisions tenint present el bé comú. Sovint hi ha la sensació que estem en un moment de canvi i estem fent una singladura que ens ha de portar a un altre port segur.

Cal doncs seguir sacsejant l'organització per avançar cap a una estructura més neuronal i arribar a entendre que actualment s'està instal·lat en un canvi permanent. La cultura del canvi constant és la que ja està aquí i les organitzacions s'han de preparar per aprendre a gestionar-la.

4. OBJECTIUS

4.1 Objectiu principal

L'objectiu general d'aquest treball és fer una **diagnosi** de la cooperativa Nou Patufet SCCL que permeti consolidar els valors del cooperativisme i assegurar el desenvolupament del projecte democràtic empresarial, estudiant el seu capital humà. La proposta ha de servir per crear un impacte i un canvi en el funcionament de l'escola, i trobar una eina de diagnosi per tal que altres cooperatives educatives la puguin aprofitar per a millorar el seu funcionament.

4.2 Subobjectius

La recopilació de dades pretén tenir una visió de la situació actual de la cooperativa el màxim d'objectiva possible. D'aquesta manera, a l'hora de fer un diagnòstic i una proposta, aquesta estarà basada en dades objectives que permetran oferir una proposta més en acord amb la realitat. Respecte a les dades que s'obtidran, interessa que donin resposta als següents subobjectius:

- a) **Identificar les carències** que frenen la percepció del projecte com a projecte comú i comunitari, com per exemple la falta d'informació o de responsabilitat individual, o la falta d'entesa respecte al que representa formar part d'una cooperativa.
- b) **Esbrinar la percepció** de les sòcies respecte el projecte, en la direcció de veure si s'hi troben còmodes, què esperen, quins són els seus anhels i objectius.
- c) **Conèixer el perfil psicològic** de cada sòcia per conèixer les capacitats individuals de què disposa la cooperativa, juntament amb les actituds de funcionament més habituals.
- d) **Veure quin és el perfil de les competències** de cada sòcia i a partir d'aquí extreure un perfil competencial de la cooperativa
- e) **Interrelacionar** el perfil psicològic amb els perfils competencials per veure si la conducta afecta a les competències

L'univers a estudiar és la totalitat de sòcies de la cooperativa. En aquest cas **la mostra, 21 persones, coincideix amb l'univers**. Amb la finalitat de presentar i tenir segmentat una mica més quin és l'univers objecte d'estudi, es detalla la distribució de les sòcies de la cooperativa per gènere i edat. A la taula 3, es presenta classificat per blocs d'edat, la distribució per gèneres (Masculí -M- i Femení -F-) i es mostren també, els percentatges que representen respecte el seu popi gènere i respecte el total de sòcies.

Taula 3. Distribució de les sòcies de la cooperativa per gènere i edat.

Edat	Marca de classe	M	% Respecte M	% Respecte T	F	% Respecte F	% Respecte T	T	% Respecte T
26-35	30	1	20,00%	4,76%	3	18,75%	14,29%	4	19,05%
36-45	40	0	0,00%	0,00%	7	43,75%	33,33%	7	33,33%
46-55	50	3	60,00%	14,29%	5	31,25%	23,81%	8	38,10%
56-65	60	1	20,00%	4,76%	1	6,25%	4,76%	2	9,52%
Total		5	100,00%	23,81%	16	100,00%	76,19%	21	100,00%

Font: elaboració pròpia

A la taula 4 es mostren les mesures estadístiques de centralització, mitjana, mediana i moda per gènere i respecte al total conjunt.

Taula 4. Les mesures estadístiques de centralització corresponents: mitjana, mediana i moda, per gènere i total. Dades donades en anys o franges d'anys.

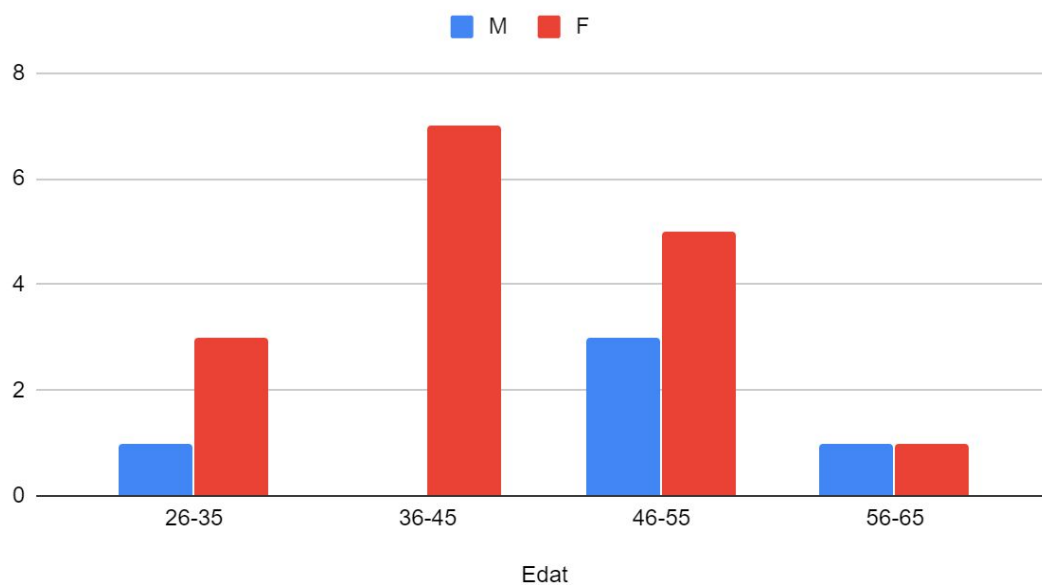
	M	F	T
Mitjana	48	42,5	43,8
Moda	46-55	36-45	46-55
Mediana	46-55	36-45	36-45

Font: elaboració pròpia

A la gràfica 1 es mostra la distribució de sòcies per franges d'edat i gènere.

Gràfica 1. Distribució de sòcies per edat i gènere. L'eix horitzontal presenta les franges d'edat i el vertical el número d'individus.

Distribució de sòcies per edat i gènere



Font: elaboració pròpia

Un cop presentats els objectius en el següent apartat es presenta la metodologia.

5. METODOLOGIA

Avaluant les dades necessàries per desenvolupar el treball s'ha creat una metodologia que permet obtenir i ordenar tota aquesta informació. Les dades s'obtidran a través d'entrevistes personals i de tests de personalitat i competències.

Per a la recopilació de dades s'ha fet servir metodologia quantitativa i qualitativa tenint en compte que les dades que es volen obtenir fan referència no només a fets empírics sinó a percepcions personals de les sòcies.

5.1 Qualitativa

Pel que fa a la metodologia qualitativa s'han passat dues entrevistes, amb preguntes obertes per a què les sòcies puguin donar el seu punt de vista, d'una manera més lliure, respecte al que es pregunta. Segons els objectius que s'han marcat, aquest tipus de metodologia encaixa per poder identificar les carències de la cooperativa i saber la percepció de les sòcies respecte al projecte (subobjectius a i b)

5.1.1 Entrevista 1. Grau de satisfacció

En aquesta primera entrevista s'ha volgut avaluar el grau de satisfacció, implicació i responsabilitat de les sòcies en el projecte. Això donarà informació general, respecte a si estan còmodes dins del model democràtic, tenint en compte que la cooperativa abans era una empresa d'estructura jeràrquica, i per de quin és el seu grau d'implicació i assimilació, del seu rol com a cooperativistes. En cadascuna de les preguntes s'ha demanat que s'especifiqui el perquè de la resposta per a poder tenir més informació. Els resultats es detallen en l'apartat de 6.1.1 Resultats Enquesta 1.

Entrevista 1. Grau de satisfacció

1 de 5. Si pensem en abans d'entrar a la cooperativa i en el moment actual, creus que la cooperativa satisfà les expectatives que havies dipositat en ella? Si és que si pots posar algun exemple. En cas que no, què creus que et falta.

Text d'una resposta llarga

2 de 5. Et trobes segur/a prenent desicions respecte al funcionament general de la cooperativa? Tant si és que sí com si és que no, explica el perquè.

Text d'una resposta llarga

3 de 5. Saps com s'ha gestionat el pressupost de l'exercici anterior? Tant si és que sí com si és que no, explica el perquè.

Text d'una resposta llarga

4 de 5. Saps on pots trobar la informació respecte a les desicions que s'han pres? Fas el seguiment de com evolucionen les propostes aprovades? Explica breument les teves respostes

Text d'una resposta llarga

5 de 5. Et sents còmode amb la idea que el teu present professional depengui de desicions col·lectives i no exclusivament teves? Explica breument per què?

Text d'una resposta llarga

Font: elaboració pròpia

5.1.2 Entrevista 2. Els anhels/objectius de les sòcies

En aquesta segona entrevista s'ha volgut aprofundir més en la persona, tant a nivell personal i vital com a nivell professional. Això donarà informació sobre qui és cada persona sòcia de la cooperativa de manera que ha de permetre establir plans més acurats de creixement personal i professional, tenir cura i acollir les coses que més preocupen per tal de donar sortida en aquest sentit i enfortir el sentiment de pertinença al grup.

Entrevista 2. Els anhels/objectius de les sòcies

Quines són les teves aficions personals? *

Text d'una resposta llarga

Quins són els teus reptes personals i professionals? *

Text d'una resposta llarga

Quines són les coses que més et preocupen? *

Text d'una resposta llarga

Quines són les teves principals pors? *

Text d'una resposta llarga

Quines són les coses que més valores? *

Text d'una resposta llarga

Quins són els teus objectius personals i professionals? *

Text d'una resposta llarga

Què creus que pot oferir la cooperativa per solucionar o superar les teves dificultats? *

Text d'una resposta llarga

Quines coses valores de la cooperativa? *

Text d'una resposta llarga

Quins motius et portarien a abandonar la cooperativa? *

Text d'una resposta llarga

Font: elaboració pròpia

5.2 Quantitativa

Respecte a la metodologia quantitativa, s'ha fet servir el qüestionari 16PF i el d'Anchiano, que han de permetre obtenir dades quantitatives respecte al perfil psicològic i les competències de les sòcies. Aquests testos formen part de les eines que s'utilitzen dins de la gestió de persones per poder avaluar el perfil psicològic de les candidates, generar perfils d'equips i comparar competències i si encaixen amb l'objectiu de conèixer les actituds, tarannàs i competències més comuns dins de la cooperativa (subobjectius c i d).

5.2.1 16PF

S'ha triat el 16PF entre els diversos qüestionaris psicològics que existeixen perquè presenta amb detall les diferents facetes de la personalitat d'un individu, i perquè les agrupa segons capacitats i actituds. Aquest sistema ens pot anar bé, tenint en compte que dins d'una cooperativa, en cada comissió, els objectius són diferents i que és sa que cadascú trobi un espai segons les seves aptituds o que sàpiga en quins aspectes pot millorar. Aquests resultats també permeten treure un perfil general de la cooperativa, és a dir, quines són les qualitats predominants, si aquestes estan equilibrades a nivell de tarannàs o si per contra hi ha algunes qualitats que manquen en la majoria de les sòcies.

Es vol matisar que a l'hora de fer servir aquest test, la resposta que es busca no és tant com és la persona sinó la seva estructura de personalitat i d'aquesta manera, com pot condicionar la seva conducta i actitud. En aquest sentit s'entén que el comportament d'algú és moldejable a voluntat de l'individu i que per tant, el que s'està buscant és simplement saber quins comportaments són més còmodes per a cada sòcia. Sembla important fer aquest apunt perquè no es vol segmentar a les cooperativistes sinó donar-los eines per poder desenvolupar totes les capacitats que creguin convenientes, a través d'un assessorament de coaching del qual ja disposa la cooperativa. Es tracta que dins dels diversos rols de la cooperativa ningú és torni imprescindible enlloc ni incapaç de fer una determinada tasca. Perquè s'entén que la cooperativa també ha de ser un espai per créixer com a éssers humans.

A les taules 5 i 6 es presenta la descripció dels 16 factors bàsics i els 4 secundaris del 16PF.

Taula 5. Els 16 factors bàsics del 16PF.

<p>Factor A (Afectivitat): avalua el grau amb en què la persona estableix contactes amb altres individus.</p>	<p>Les persones A+, tenen una predisposició cap a les relacions interpersonals, l'afecte, tendeixen a ser més expressives, estan disposades a cooperar, són generoses, actives i accepten les crítiques.</p> <p>Les persones A- tendeixen a ser més reservades, formals, fredes i distants. Prefereixen treballar soles, són més rígides i poden ser força crítiques.</p>
<p>Factor B (Raonament): mesura la capacitat intel·lectual segons hi hagi un predomini del pensament abstracte o el pensament concret.</p>	<p>Les persones amb puntuacions B+ capten, analitzen i entenen amb més facilitat les idees i els conceptes des d'una visió amplia.</p> <p>Les persones B- interpreten els conceptes d'una manera més literal i concreta.</p>
<p>Factor C (Estabilitat): avalua l'estabilitat emocional de la persona i la manera en com s'adapta a l'ambient que l'envolta.</p>	<p>Les persones C+, són realistes, madures i emocionalment estables.</p> <p>Les persones C- es frustren fàcilment i són emocionalment molt més permeables a l'entorn.</p>

<p>Factor E (Dominancia): medeix el grau de dominancia o submissió d'un individu en les relacions socials.</p>	<p>Les E+ acostumen a ser dominants i busquen estar en posicions de poder per controlar. Solen ser competitives, més agressives i segures d'elles mateixes.</p> <p>Les E- tendeixen a ser més flexibles, passives, humils, conformistes i dòcils. Es deixen portar amb més facilitat pel grup i eviten conflictes en les seves relacions, esforçant-se en complaure als altres i buscar-ne l'aprovació.</p>
<p>Factor F (Impulsivitat): avalua el nivell d'entusiasme en contextos socials. Les persones</p>	<p>Les persones F+ tendeixen a ser espontànies, impulsives, expressives i alegres.</p> <p>Les persones F- són més prudents, serioses, introspectives i pessimistes.</p>
<p>Factor G (Conformitat grupal): mesura l'acceptació dels valors morals socials.</p>	<p>Les persones G+ són més moralistes, responsables i tossudes, i acostumen a actuar en acord amb les normes.</p> <p>Les G- són persones més lliures, en el sentit de no sotmetre's per se a les normes ni els costums socials o culturals.</p>
<p>Factor H (Atreviment): avalua la reactivitat del sistema nerviós segons la</p>	<p>Les persones H+ (dominància del parasimpàtic) són capaces de funcionar</p>

<p>predominancia del simpàtic o parasimpàtic..</p>	<p>sota uns alts nivells de pressió, els hi agrada córrer riscos i són aventureres.</p> <p>Les persones H- (dominància del simpàtic) busquen seguretat i són predictibles i estables</p>
<p>Factor I (Sensibilitat): medeix el predomini dels sentiments respecta als pensament racional.</p>	<p>Les persones I+ funcionen més en acord amb el que senten, i tendeixen a ser emotives, tenir una gran sensibilitat i a vegades poc realistes.</p> <p>Les I- presenten un pensament més racional, són més pràctiques, realistes, responsables i independents. En alguns punts poden arribar a ser fins i tot cíniques i seques.</p>
<p>Factor L (Suspiciàcia): avalua el nivell de confiança que un individu té respecte als demés.</p>	<p>Les persones L+ tendeixen a desconfiar dels demés i les situacions i en casos extrems poden arribar a la paranoia. Habitualment tenen relacions interpersonals més complexes.</p> <p>Les persones L- es caracteritzen per ser més confiades, s'adapten més fàcilment, es preocupen dels seus companys i són més tolerants i menys competitives. En casos extrems poden tenir una actitud d'excés d'innocència.</p>

<p>Factor M (Imaginació): medeix la capacitat d'abstracció de l'individu.</p>	<p>Les persones M+ es caracteritzen per una intensa vida interna. Aquestes persones se submergeixen fàcilment en els seus pensaments i es distreuen amb més facilitat respecte del que passa al seu voltant. Tenen molta imaginació i són creatius i poc convencionals.</p> <p>Les persones M- són persones molt realistes i pràctiques. Els hi interessa el que es concret i obvi. En casos d'emergència són capaces de mantenir la calma i resoldre la situació amb el cap fred.</p>
<p>Factor N (Astúcia): avalua la capacitat d'analitzar la realitat de manera exhaustiva i descriu en quin grau les persones s'amaguen, mostrant només allò que saben que generarà una determinada resposta dels demés.</p>	<p>Les persones N+ tendeixen a ser calculadores, més fredes, refinades, diplomàtiques i molt conscients socialment.</p> <p>Les persones N- són més obertes, genuïnes, espontànies i sinceres, i no s'esforcen per impressionar als altres.</p>
<p>Factor O (Culpabilitat): avalua la capacitat de la persona de responsabilitzar-se dels seus actes. Entra en l'aspecte de l'autoestima segons la tendència a experimentar responsabilitat / culpa versus irresponsabilitat / despreocupació.</p>	<p>Les persones O+ tendeixen a la culpa i l'excés de responsabilitat, amb la inseguretats que això suposa, i tenen expectatives més vitals més altes.</p> <p>Les persones O-, tenen una actitud més despreocupada i tendeixen a la no fer-se responsables dels seus actes i a gaudir</p>

	<p>d'una sensació de seguretat personal més forta.</p>
<p>Factor Q1 (Rebel.lia): mesura la predisposició cap al canvi i l'obertura mental, respecte al conservadorisme i intenció de mantenir l'estatu quo.</p>	<p>Les persones Q1+ tendeixen a estar més obertes i disposades al canvi, a ser més liberals, rebutgen el que és tradicional i convencional.</p> <p>Les persones Q1- són més conservadores i tradicionals, accepten amb més facilitat el que està establert sense qüestionar-s'ho gaire , no els interessa el pensament analític i demostren una marcada resistència a tot el que és nou o diferent</p>
<p>Factor Q2 (Autosuficiència): medeix el grau de dependència i independència personal.</p>	<p>Les persones Q2+ són persones eminentment autosuficients, saben prendre decisions independentment de l'opinió aliena i prefereixen estar soles la major part del temps.</p> <p>Les persones Q2- prefereixen estar en grup i acostumen a prendre les seves decisions a partir de l'opinió dels altres o el que estableix la societat. necessiten sentir que pertanyen a un grup i que són acceptats i estimats.</p>

<p>Factor Q3 (Autocontrol): medeix l'autocontrol emocional i el comportamental.</p>	<p>Les persones Q3+ s'esforcen per mostrar una imatge ideal i socialment acceptada. tendeixen a controlar les seves emocions, són més autoconscients i perfeccionistes.</p> <p>Les persones Q3- no s'esforcen per controlar-se en acord amb el ideals de conducta socials. Aquestes persones porten una vida més relaxada i menys estressant que les Q3+, però tendeixen a a no ser exitoses ni reconegudes.</p>
<p>Factor Q4 (Tensió): medeix el nivell de tensió i ansietat nerviosa del subjecte.</p>	<p>Les persones Q4+ experimenten nivells extrems de tensió nerviosa. Són impacients i els costa estar inactius degut a l'alt grau de nerviosisme. Acostumen a frustrar-se amb facilitat, doncs la seva conducta està plena d'excessos d'impulsos que sovint s'expressen inadequadament.</p> <p>Les persones Q4- en canvi, presenten un grau baix de tensió nerviosa. Solen portar una existència tranquil·la i relaxada, regida per la calma, la paciència i el conformisme, amb un alt grau de satisfacció general.</p>

Font: adaptació dels 16 factors de Cattell⁷

⁷ <https://psicologiaymente.com/personalidad/test-personalidad-16-factores-cattell-pf>

El 16PF presenta també una escala de 2n ordre (taula 6. Factors de 2n ordre del 16PF) que es deriva dels 16 factors de primer ordre. L'escala de 2n ordre s'obté de l'anàlisi dels 16 factors principals. Serveix per donar un resum general de la situació de l'individu aportant informació més general i menys precisa que l'anàlisi detallat de cada escala.

Taula 6. Factors de 2n ordre del 16PF

QI: Introversió - extraversió	Les persones amb facilitat per relacionar-se tenen una elevada puntuació en aquest factor secundari, sent extravertits. Per contra, els introvertits o persones que tendeixen a la inhibició social solen tenir una baixa puntuació.
QII: Ansietat -Tranquil·litat	Serenitat i seguretat són característiques comunes en persones que puntuen baix en aquesta escala. Per contra les persones ansioses i insegures tendeixen a tenir elevada puntuació en aquesta escala.
QIII: Susceptibilitat -Tenacitat	Les persones que es preocupen, es frustren o es desanimen fàcilment tendeixen a puntuar baix, independentment del seu nivell d'amabilitat. També solen ser analítics. Per contra una puntuació elevada indica capacitat de decisió i estabilitat, tot i que també un menor nivell de valoració de riscos.
QIV: Dependència - Independència	Reflecteix en les seves puntuacions altes independència, assertivitat, desinhibició i radicalitat mentre que si es puntua baix

	s'indica inseguretat, humilitat, timidesa i moralisme
--	---

Font: adaptació dels 16 factors de Cattell⁸

Per analitzar les dades d'aquest apartat es faran servir mètriques de mesures de centralització estadístiques com: la mediana, la moda i la mitjana, a partir del recull de les dades. Aquestes dades seran treballades amb l'eina web 2.0 Tableau⁹ i el full de càlcul del Drive de Google.

5.2.2 d'Anchiano

Nou Patufet és una de les 26 escoles de Catalunya i les Illes Balears que formen part de la Fundació Tr@ms¹⁰. A la imatge 2 es pot veure la imatge corporativa dels 26 centres. La Fundació Tr@ms és una fundació privada sense ànim de lucre que agrupa escoles sensibilitzades a convertir la innovació com a element identitari de centre. El Segell Smart¹¹ (www.segellsmart.org) és una acreditació d'innovació i excel·lència educativa creat per la Fundació Tr@ms, Gestió Integral¹² (grupintegral.es) i certificat per la UOC¹³. L'objectiu del Segell Smart, consisteix en establir un marc comú per desplegar en els centres educatius un alt nivell de qualitat educativa i innovació. Nou Patufet és una de les deu escoles acreditades amb aquest segell. A la imatge 3 es mostren les imatges corporatives de les 10 escoles acreditades amb el Segell Smart. És en unes jornades de treball d'aquestes deu escoles que es planteja la utilització de l'eina 2.0 d'Anchiano i es treballa per definir perfils competencials comuns de les àrees societàries, directives i de responsabilitat. Un cop definits els perfils de manera col·lectiva, cada escola els afinarà i adaptarà a la seva realitat. És en aquest marc que Nou Patufet va definir els seus perfils basats en competències que es presenten més endavant en aquest apartat.

⁸ <https://psicologiaymente.com/personalidad/test-personalidad-16-factores-cattell-pf>

⁹ www.tableau.com Tableau és una plataforma d'anàlisi de dades

¹⁰ www.fundaciotr@ms.org És una entitat sense ànim de lucre, declarada d'utilitat docent que proposa un projecte col·laboratiu que agrupa escoles sensibilitzades a convertir la innovació com a element identitari de centre.

¹¹ <https://www.segellsmart.org/> SEGELL SMART és una acreditació d'innovació i excel·lència educativa pels centres escolars creat per Fundació Tr@ms, Gestió Integral, certificat per la UOC. L'objectiu del SEGELL SMART, consisteix en establir un marc comú per desplegar en els centres educatius un alt nivell de qualitat educativa i innovació, amb una òptica global d'actuació i tot des d'un acompanyament expert en cadascuna de les seves fases.

¹² <http://www.affectio.es/ca/> Integral és una Assessoria i Consultoria barcelonina, creada el 1987, que ve aportant solucions especialitzades en els àmbits econòmic i de desenvolupament organitzacional, comptant sempre amb una visió global de les organitzacions i dels mercats en els que operen.

¹³ <https://www.uoc.edu/portal/ca/> Universitat Oberta de Catalunya

Imatge 2. Les escoles de la fundació Trams.



Font: Fundació Tr@ms

Imatge 3: imatges corporatives de les escoles acreditades amb el segell smart.



Font: Fundació Tr@ms - Segell Smart

El d'Anchiano és una plataforma que et permet comparar els perfils a partir de les competències de les persones. d'Anchiano serveix per comparar els perfils competencials de les persones que busquen feina amb els perfils creats per cada oferta de treball, aquesta seria la seva base de funcionament. L'eina 2.0 del d'Anchiano permet definir perfils professionals i crear perfils d'equip a partir de la definició de les seves competències i el seu nivell de prioritat.

D'Anchiano s'organitza a partir de 3 àmbits, cada àmbit té 2 esferes i cada esfera té 3 competències. En total es defineixen 18 competències. Els àmbits, les esferes i les competències amb la seva definició es presenten detallades en la taula 7 i la imatge 4.

Taula 7. Les 18 competències del d'Anchiano

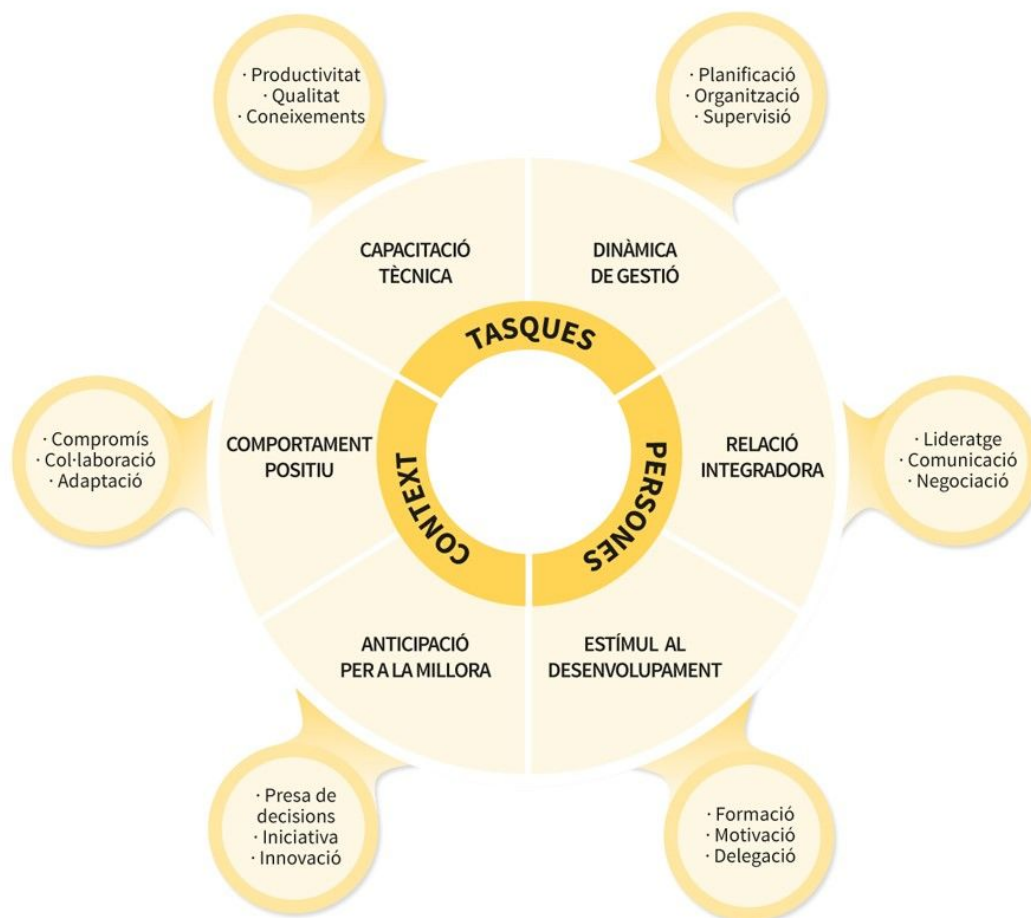
Àmbit	Esfera	Competència	Definició
Tasques	Capacitació tècnica	Productivitat	Orientació cap a la quantitat de feina. Esforç i interès pel rendiment. Focalització en la intensitat i en la dimensió de l'aconseguit
		Qualitat	Actitud detallista i perfeccionista. Orientació a la millora i a la feina ben feta. Interès i determinació per l'excel·lència
		Coneixements	Habilitat i consistència tècnica. Aptitud per exercir un desenvolupament expert. Interès per treballar de forma dirccionada i metòdica
	Dinàmica de gestió	Planificació	Interès per definir objectius i per establir metes. Sentit de la previsió. Habilitat per visualitzar i per dimensionar escenaris de futur
		Organització	Focalització en l'estructura i l'ordre. Preferència per allò racional i sistemàtic. Habilitat per establir criteris, seqüències i prioritats
		Supervisió	Orientació al seguiment d'objectius, metes i procediments. Focalització en l'anàlisi de desviacions. Habilitat per al control
Persones	Relació integradora	Lideratge / gestió d'equips	Influència en les persones. Interès per cohesionar i per generar confiança. Habilitat per dirigir i per acompanyar en la consecució de metes i fites
		Comunicació	Habilitat per expressar i per escoltar. Interès per fer-se entendre i per entendre els demés. Obertura al diàleg
		Negociació	Interès per la interdependència, per l'acord i pel pacte. Motivació per la reciprocitat. Habilitat per plantejar i aconseguir consensos
	Estímul al desenvolupament	Formació	Interès pel saber. Orientació al desenvolupament d'habilitats i aptituds. Disposició per implicar-se en processos que facilitin l'aprenentatge
		Motivació	Habilitat per al reconeixement i la satisfacció de les necessitats pròpies i alienes. Actitud positiva. Disposició per aportar ànim davant les dificultats
		Delegació	Interès per compartir la feina i els recursos sense desentendre's de les responsabilitats- Habilitat per adoptar conductes descentralitzades i distribuïdes
Context	Anticipació per a la millora	Preses de decisions	Habilitat i fermesa per atendre les necessitats. Intensitat i rapidesa de resposta. Determinació, atreviment i eficiència resolutiva
		Iniciativa	Habilitat per aportar noves propostes. Varietat d'alternatives en el desenvolupament. Interès per renovar plantejaments i punts de vista
		Innovació	Interès per la inventiva. Habilitat de plantejar el desenvolupament de forma creativa i allunyada del convencional. Originalitat en les aportacions
	Comportament positiu	Compromís	Actitud d'entrega i d'implicació emocional i personal. Sentit de pertinença, lleialtat i alta identificació amb el lloc de treball, el desenvolupament i el
		Colaboració	Interès per compartir. Habilitat per participar, aportar i contribuir. Orientació cap a la corresponsabilitat. Disposició cap allò col·lectiu
		Adaptació	Polivalència. Obertura davant la flexibilitat. Baixa resistència al canvi. Habilitat per respondre en situacions noves i indefinides

Font: Segell Smart. Veure taula original al [seqüent enllaç](#).

Els resultats empírics s'obtenen a partir de la realització d'un test on es fan preguntes de selecció binària. Els resultats es presenten a partir d'un gràfic de radar o en format tablero que permet fer comparatives entre els perfils individuals i entre els perfils d'equip i els individuals i veure quins perfils personals s'adeqüen més al perfil d'equip.

Els perfils d'equip que defineix Nou Patufet són el del Consell Rector a nivell societari i el de l'Equip Directiu a nivell tècnic. Quedaran per definir més endavant els perfils de les comissions i els perfils professionals de caps d'estudi i mestres.

Imatge 4. Distribució dels 3 àmbits, les 6 esferes i les 18 competències a les quals fa referència el d'Anchiano



Font: d'Anchiano. www.danchiano.com

A la taula 8 i 9 es presenta la distribució de competències del Consell Rector i de l'Equip Directiu. A les imatges 5 i 6 es presenta com aquestes queden distribuïdes en una visualització de tipus radar. Aquestes distribucions són la que va sortir dels equips de treball del Segell Smart a nivell global essent després afinades pel cas concret de Nou Patufet amb un treball intern de l'organització.

Taula 8. Distribució de competències del Consell Rector

Consell Rector

Àmbit	Esfera	Competència	Poc preferent			Intermitja				Preferent			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Tasques	Capacitació tècnica	Productivitat	■	■	■	■	■	■	■				
		Qualitat	■	■	■	■	■	■	■				
		Coneixements	■	■	■	■	■						
	Dinàmica de gestió	Planificació	■	■									
		Organització	■	■	■	■	■						
		Supervisió	■	■									
Persones	Relació integradora	Lideratge / gestió	■	■	■	■	■						
		Comunicació	■	■	■	■	■	■					
		Negociació	■	■	■	■							
	Estímul al desenvolupament	Formació	■	■	■	■	■	■					
		Motivació	■	■	■	■							
		Delegació	■										
Context	Anticipació per a la millora	Preses de decisions	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		Iniciativa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		Innovació	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Comportament positiu	Compromís	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		Colaboració	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		Adaptació	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Font: elaboració pròpia

Taula 9. Distribució de competències de l'Equip Directiu

Equip Directiu

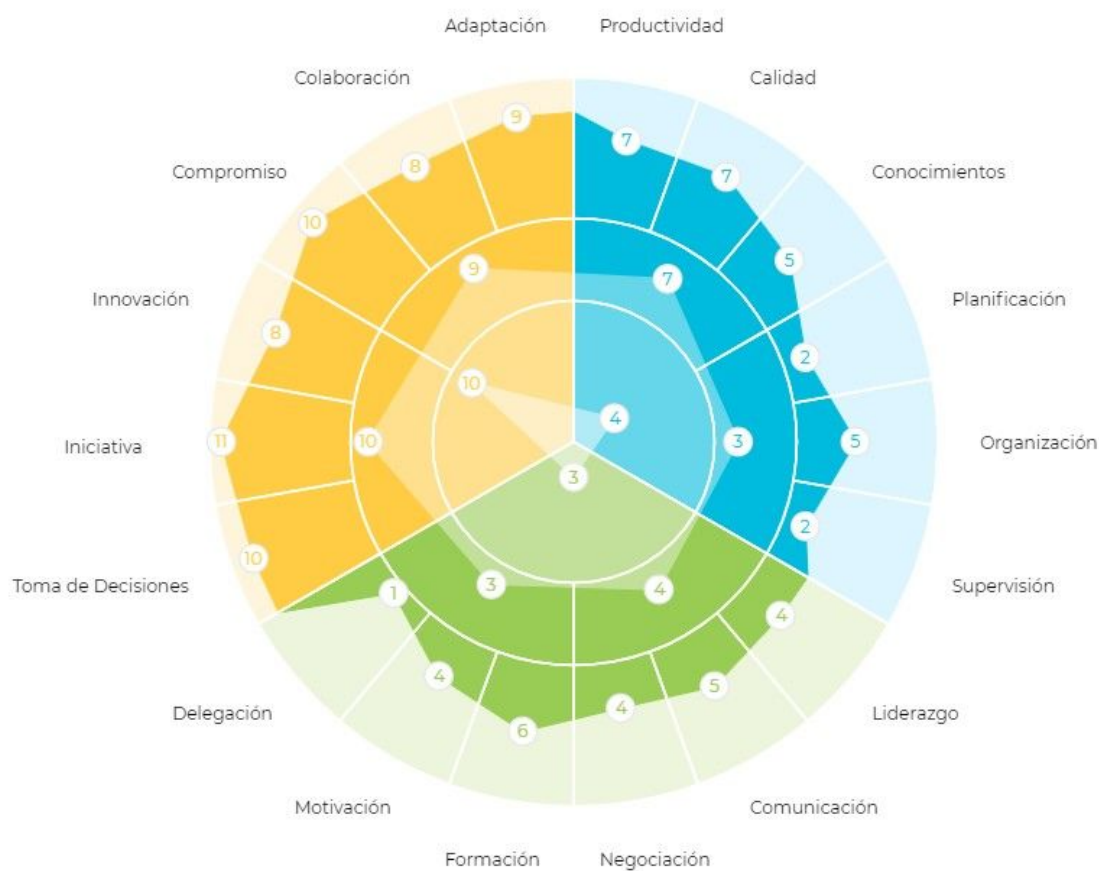
Àmbit	Esfera	Competència	Poc preferent			Intermitja				Preferent				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Tasques	Capacitació tècnica	Productivitat	■	■										
		Qualitat	■	■	■	■	■							
		Coneixements	■	■	■	■								
	Dinàmica de gestió	Planificació	■	■	■	■	■	■						
		Organització	■	■	■	■	■							
		Supervisió	■											
Persones	Relació integradora	Lideratge / gestió												
		Comunicació												
		Negociació												
	Estímul al desenvolupament	Formació												
		Motivació												
		Delegació												
Context	Anticipació per a la millora	Preses de decisions												
		Iniciativa												
		Innovació												
	Comportament positiu	Compromís												
		Colaboració												
		Adaptació												

Font: elaboració pròpia

A les imatges 5 i 6 es presenten aquestes competències associades al Consell Rector i a l'Equip Directiu en format radar. Aquest és el format que es farà servir per visualitzar els resultats corresponents a aquest apartat.

Una de les utilitats de la plataforma d'Anchiano es poder fer comparatives entre perfils. Aquesta comparativa es pot fer entre perfils individuals, comparant dues persones, o es pot fer la comparativa entre el perfil d'una persona i un perfil de rol, d'aquesta manera es pot veure com encaixa la persona amb el rol al qual se la compara. En qualsevol cas de comparativa la plataforma incorpora com a resultats el percentatge de coincidència.

Imatge 5. Distribució de les 18 competències associades al Consell Rector en format radar



Font: elaboració pròpia

Imatge 6. Distribució de les 18 competències associades a l'Equip Directiu en format radar



Font: elaboració pròpia

5.2.3 Integració 16PF amb d'Anchiano

Una de les preguntes que van sorgir a l'hora d'estar treballant les competències del d'Anchiano i els 16 factors del 16PF era veure si es podien integrar les informacions provinents de les dues fonts en una sola representació. D'aquesta forma, a partir dels trets de personalitat es pot generar un mapa de competències. Aquest és doncs el sentit d'aquest apartat. Tot seguit el que es presenta és considerar no les 18 competències del d'Anchiano sinó les seves 6 esferes¹⁴ i assimilar a aquestes quins factors del 16PF li corresponen, entenent que algun dels factors del 16PF pot ser inclòs en més d'una esfera. El resultat d'aquesta integració serien les Taules 10, 11 i 12 on separat pels àmbits del d'Anchiano (Tasca, Persona i Context) es veurà dins de

¹⁴ Veure la imatge 4. Les 6 esferes del d'Anchiano són: Capacitació tècnica, Dinàmica de gestió, Relació integradora, Estímul al desenvolupament, Anticipació per a la millora i Comportament positiu

les dues esferes de cada àmbit (Capacitació Tècnica i Dinàmica de Gestió per l'àmbit Tasca, la Relació Integradora i l'Estímul al Desenvolupament dins l'àmbit Persona i Anticipació per a la millora i Estímul Positiu dins l'àmbit Context) quins són els factors del 16PF que s'associen.

Taula 10. Factors del 16PF que contribueixen a les esferes Capacitació Tècnica i Dinàmica de Gestió de l'àmbit Tasca.

TASCA	
Capacitació tècnica	Dinàmica de gestió
<ul style="list-style-type: none"> ● Factor B: Intel·ligència <ul style="list-style-type: none"> ● B+ Intel·ligents, Pens. Abstracte, Aprenen amb facilitat, Alertes. ● B- Pens. Concret, Literals, Dificultat per aprendre, Lents. ● Factor Q3: Autocontrol <ul style="list-style-type: none"> ● Q3+ Molt controladors perfeccionistes, estressats. ● Q3- Relaxats, No Busquen complir amb l'ideal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factor F: Impulsivitat <ul style="list-style-type: none"> ● F+ Expressius, alegres, impulsius. ● F- Reservats, seriós, reflexiu. ● Factor H: Atreviment <ul style="list-style-type: none"> ● H+ Arriscades. Audaces. ● H- Busquen la seguretat, predicibles. ● Factor M: Imaginació Autística <ul style="list-style-type: none"> ● M+ Imaginatives, Creatives, Poc Convencionals. ● M- Pràctics, Realistes, Tranquils en situacions d'emergència ● Factor N: Astúcia <ul style="list-style-type: none"> ● N+ Diplomàtics, molt conscients socialment. Una mica manipuladors. ● N- Oberts, Genuïns i sincers. ● Factor Q3: Autocontrol <ul style="list-style-type: none"> ● Q3+ Molt controladors perfeccionistes, estressats. ● Q3- Relaxades, no busquen complir amb l'ideal. ● Factor Q4: Ansietat Flotant <ul style="list-style-type: none"> ● Q4+ Impacients, tensos, mai quiets. ● Q4- Relaxats, tranquils, pacients, conformistes.

Font: elaboració pròpia

Taula 11. Factors del 16PF que contribueixen a les esferes Relació Integradora i Estímul al desenvolupament de l'àmbit Persones.

PERSONES	
Relació integradora	Estímul al desenvolupament
<ul style="list-style-type: none"> ● Factor A: Afectivitat <ul style="list-style-type: none"> ● A+ Afectuosos, Expressius, Cooperadors, Actius. ● A- Reservats, Formals, Rígid, Crítics. ● Factor C: Força de Jo <ul style="list-style-type: none"> ● C+ Emocionalment Estables, Madurs. ● C- Inestables, Baixa Tolerància a la Frustració, Neuròtics. ● Factor E: Dominància <ul style="list-style-type: none"> ● E+ Dominants, Agressives, Assertives, Competitives. ● E- Submisos, Conformistes, Eviten los Conflictes. ● Factor H: Atreviment <ul style="list-style-type: none"> ● H+ Arriscades. Audaces. ● H- Busquen la seguretat, predicibles. ● Factor M: Imaginació Autística <ul style="list-style-type: none"> ● M+ Imaginatives, Creatives, Poc Convencionals. ● M- Pràctics, Realistes, Tranquils en situacions d'emergència ● Factor N: Astúcia <ul style="list-style-type: none"> ● N+ Diplomàtics, molt conscients socialment. Una mica manipuladors. ● N- Oberts, Genuïns i sincers. ● Factor O: Tendència a la culpabilitat <ul style="list-style-type: none"> ● O+ Preocupats, culposos, insegurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factor M: Imaginació Autística <ul style="list-style-type: none"> ● M+ Imaginatives, Creatives, Poc Convencionals. ● M- Pràctics, Realistes, Tranquils en situacions d'emergència. ● Factor N: Astúcia <ul style="list-style-type: none"> ● N+ Diplomàtics, molt conscients socialment. Una mica manipuladors. ● N- Oberts, Genuïns i sincers. ● Factor Q1: Rebel·lia <ul style="list-style-type: none"> ● Q1+ Liberals, Atrevits, oberts al canvi. ● Q1- Conservadores, resistents al canvi. ● Factor Q2: Autosuficiència <ul style="list-style-type: none"> ● Q2+ Autosuficients, prenen decisions sols, no demanen ajuda. ● Q2- Dependents, decisions en base a altres.

<ul style="list-style-type: none"> ● O- Segurs de sí mateixos. Poca Culpa. Una mica insensibles. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Factor Q2: Autosuficiència 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Q2+ Autosuficients, prenen decisions sols, no demanen ajuda. ● Q2- Dependents, decisions en base a altres. 	

Font: elaboració pròpia

Taula 12. Factors del 16PF que contribueixen a les esferes Anticipació per a la Millora i Comportament Positiu de l'àmbit Context.

CONTEXT	
Anticipació per a la millora	Comportament positiu
<ul style="list-style-type: none"> ● Factor C: Força del Jo ● C+ Emocionalment Estables, Madurs. ● C- Inestables, Baixa Tolerància a la Frustració, Neuròtics. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factor A: Afectivitat ● A+ Afectuosos, Expressius, Cooperadors, Actius. ● A- Reservats, Formals, Rígid, Crítics.
<ul style="list-style-type: none"> ● Factor E: Dominància ● E+ Dominants, Agressives, Assertives, Competitives. ● E- Submisos, Conformistes, Eviten los Conflictes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factor C: Força del Jo ● C+ Emocionalment Estables, Madurs. ● C- Inestables, Baixa Tolerància a la Frustració, Neuròtics.
<ul style="list-style-type: none"> ● Factor F: Impulsivitat ● F+ Expressius, Alegres, Impulsives. ● F- Reservat, Serio, Reflexiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factor E: Dominància ● E+ Dominants, Agressives, Assertives, Competitives. ● E- Submisos, Conformistes, Eviten los Conflictes.
<ul style="list-style-type: none"> ● Factor H: Atrevimient0 ● H+ Arriscades. Audaces. ● H- Busquen la seguretat, predicibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factor G: Conformitat al grup ● G+ Moralista, Conformista, Responsable. ● G- Bajo Sotmetiment a regles, baixa motivació a la fita.
<ul style="list-style-type: none"> ● Factor I: Sensibilitat Emocional ● I+ Emotius, sensibles, somiadors, distret. ● I- Pràctic, responsable, escèptic, una mica cínic. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factor I: Sensibilitat Emocional ● I+ Emotius, sensibles, somiadors, distrets. ● I- Pràctics, responsables, escèptics, una mica cínic.
<ul style="list-style-type: none"> ● Factor M: Imaginació Autística ● M+ Imaginatives, Creatives, Poc Convencionals. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factor L: Suspició

<ul style="list-style-type: none"> ● M- Pràctics, Realistes, Tranquils en situacions d'emergència 	<ul style="list-style-type: none"> ● L+ Desconfiat vers als altres. Una mica paranoics. Gelosos.
<ul style="list-style-type: none"> ● Factor Q1: Rebel·lia 	<ul style="list-style-type: none"> ● L- Confiats, adaptables, preocupats pels seus companys.
<ul style="list-style-type: none"> ● Q1+ Liberals, Atrevits, oberts al canvi. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factor N: Astúcia
<ul style="list-style-type: none"> ● Q1- Conservadores, resistents al canvi. 	<ul style="list-style-type: none"> ● N+ Diplomàtics, molt conscients socialment. Una mica manipuladors.
<ul style="list-style-type: none"> ● Factor Q2: Autosuficiència 	<ul style="list-style-type: none"> ● N- Oberts, Genuïns i sincers.
<ul style="list-style-type: none"> ● Q2+ Autosuficients, prenen decisions sols, no demanen ajuda. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factor O: Tendència A La Culpabilitat
<ul style="list-style-type: none"> ● Q2- Dependents, decisions en base a altres. 	<ul style="list-style-type: none"> ● O+ Preocupats, culposos, insegurs.
	<ul style="list-style-type: none"> ● O- Segurs de si mateixos. Poca Culpa. Una mica insensibles.

Font: elaboració pròpia

En el capítol de resultats corresponent a la integració 16PF amb el d'Anchiano, apartat 6.2.3, es podrà copsar com s'ha treballat numèricament aquesta interrelació. Això es farà així perquè per acabar d'explicar la metodologia és necessari fer-ho a partir de dades dels resultats obtinguts.

Per acabar l'apartat de la part quantitativa de la metodologia es presenta la taula 13 on de forma esquemàtica es recull a partir de l'objectiu que es persegueix quina metodologia i quina eina s'utilitza per aconseguir-ho.

Taula 13. Resum de la metodologia utilitzada pels subobjectius quantitius

Objectiu	Metodologia	Eines
Conèixer el perfil psicològic de cada sòcia per conèixer les capacitats individuals de què disposa la cooperativa (subobjectiu c)	.- 16PF .- Variables estadístiques de centralització (mitjana, mediana i moda)	.- Tableau. Web 2.0. Plataforma d'anàlisi de dades
Veure el perfil competencial de les sòcies (subobjectiu d)	.- d'Anchiano	.- Aplicatiu d'Anchiano. web 2.0
Interrelacionar el perfil psicològic amb els perfils	.- Integració 16PF -	.- Full de càlcul del

competencials per veure si la conducta afecta a les competències (subobjectiu e)	d'Anchiano .- Variables estadístiques de centralització (mitjana, mediana i moda)	GoogleDrive .- Tableau. Web 2.0. Plataforma d'anàlisi de dades
--	--	--

Font: elaboració pròpia

Un cop exposada la metodologia que s'ha utilitzat, a l'apartat 6, es presenta el treball empíric.

6. TREBALL EMPÍRIC - RESULTATS

En aquest apartat presentem les dades empíriques que s'han extret de les entrevistes i dels tests. S'han organitzat les dades segons els objectius marcats. Segons això doncs, les dades extretes són les següents:

6.1 Resultats qualitatius

6.1.1 Entrevista 1. Grau de satisfacció

Es cerca esbrinar el grau de satisfacció, implicació i responsabilitat de les sòcies (identificació de carències).

Respecte a les dades les respostes que s'han obtingut a cada pregunta són les següents:

a) "Si pensem en abans d'entrar a la cooperativa i en el moment actual, creus que la cooperativa satisfà les expectatives que hi havies dipositat? Si és que si, pots posar un exemple. En cas que no, què creus que et fa falta?"

Pel que fa al grau de satisfacció tenint en compte les expectatives posades en el projecte, el **71,43%** (15 de les 21 cooperativistes) opinen que **la cooperativa satisfà les seves expectatives i estan contentes de formar part d'aquest projecte**. Els motius més citats són el fet que noten que hi ha un nivell d'atenció en les companyes molt més alt que abans del canvi de format, se senten cuidades i recolzades i la majoria opinen que han après molt sobre el fet de negociar, treballar en equip i

respectar opinions diverses. Per altra banda, a la vegada que comenten aquestes característiques, algunes d'elles opinen que **encara queda molt de camí per recórrer** respecte al funcionament intern per poder madurar com a empresa democràtica. Respecte als aspectes que creuen que no funcionen, són molt conscients que hi ha una voluntat general de solventar-los i que la gestió democràtica posa un grau de dificultat en l'organització, però que val la pena.

Per altra banda, el **23,81%** (5 de 21 sòcies) han manifestat que **no els satisfà del tot el nou format de cooperativa**. Opinen que **falta compromís i cooperació** entre les companyes, que hi ha decisions que es prenen i que no es porten a l'assemblea (saltant-se el principi de democratització de l'espai) i que des que s'ha constituït la cooperativa s'han generat una sèrie de dinàmiques internes que han creat distància entre les sòcies. També critiquen el fet que a les assemblees hi parlen uns pocs, que falta confiança entre les membres, que hi falta informació i que no estan segures que realment hi predomini el bé comú per sobre de l'individual.

b) Et trobes segur/a prenent decisions respecte al funcionament general de la cooperativa? Tant si és que sí, com si és que no, explica perquè.

Respecte al fet de prendre decisions i la seguretat que tenen les sòcies a l'hora de fer-ho, el **66,67%** (14 de 21 persones) **han manifestat que sí que se senten segures**, per diversos motius. Entenen que hi ha un bon acompanyament per fer-ho, ja que en qualsevol de les decisions que es prenen hi ha prèviament un espai de discussió i informació per a que cadascú pugui opinar i recopilar informació. També han notat el treball comú que s'ha fet per poder aconseguir que s'expressin opinions diverses i acollir-les totes, amb respecte i confiança. Pel que fa a la confiança de fet, algunes especifiquen que confiar en el grup les fa sentir recolzades i lliures per poder opinar.

Per altra banda, el **23,81%** (5 de 21 sòcies) **de les sòcies no es troben segures per prendre decisions**. Opinen que no hi ha prou informació per inclinar-se cap a una opció o una altra, noten que els hi falta criteri i que es deixen endur pel que veuen que opina la majoria. Algunes d'elles no es veuen capaces de manifestar una opinió que vagi en contra del que opinen les altres perquè han notat que els ha generat enemistats i s'han sentit jutjades. D'altres no estan segures de si la seva opinió és pròpia o induïda, perquè tenen la sensació que la informació que es dona no és prou

clara i noten que tenen massa en compte el que opinen els demés abans de fer-se la seva pròpia idea de la situació.

c) “Saps com s’ha gestionat el pressupost de l’exercici anterior? Tant si és que sí com si és que no, explica perquè. “

En referència a la informació respecte a la gestió del pressupost, el **80,95%** (17 persones de 21) **han manifestat que coneixen de quina manera s’han utilitzat els fons**. Apunten que les formacions específiques que ofereix la cooperativa respecte a la gestió financera els han servit i que les ha ajudat a entendre les dades. També opinen que la informació que s’ha donat a l’assemblea específica de pressupost i l’espai per a preguntes els ha anat molt bé per estar informades. Algunes també mencionen el fet que tot i que no són molt conscients dels detalls del pressupost, confien plenament amb el Consell Rector per a la seva gestió.

Per contra, hi ha el **19,05%** (4 persones de 21) **de la cooperativa que desconeixen en què s’han destinat els diners**. Algunes d’elles creuen que els falta coneixement individual (a nivell formatiu) per poder opinar respecte a com s’inverteixen els diners o que només es donen taules numèriques (incomprensibles per algú que no està familiaritzat amb aspectes financers). De tota manera, algunes també comenten que són conscients de la responsabilitat personal que tenen i que no han consultat la informació. Cal dir que a l’hora de redactar les opinions, algunes d’elles enceten les frases amb un “crec que” o “suposo que”.

d) “Saps on pots trobar la informació respecte a les decisions que s’han pres? Fas el seguiment de com evolucionen les propostes aprovades? Explica breument les teves respostes.”

Respecte a saber on es pot trobar la informació pel que fa al què s’ha aprovat en assemblea o en les reunions del Consell Rector, **cap cooperativista ha contestat no**. Totes coincideixen en què, si en algun moment tenen algun dubte, aclarir-lo és fàcil perquè totes les companyes estan disposades a donar-te la informació, sobretot les del Consell Rector.

Pel que fa al seguiment però, la gran majoria de les entrevistades no han contestat aquest aspecte. De les que ho han fet; el **38,10%** (8) **han manifestat que sí que**

segueixen les propostes aprovades i el **14,29%** (3) **que no**. Cal dir que entre les respostes obtingudes, algunes comenten que només segueixen les que els afecten directament, i pel que fa a les que han dit que no, els motius principals són la falta de temps i el fet que ja confien en que les companyes responsables de cada proposta aprovada les duguin a terme.

e) “Et sents còmode amb la idea que el teu present professional depengui de decisions col·lectives i no exclusivament teves? Explica breument per què?”

Finalment, a la pregunta de si estan còmodes amb el fet de prendre decisions de manera col·lectiva, el **76,19% de les cooperativistes (16 de 21) manifesten que sí**. Alguns dels arguments que apunten són el fet que el col·lectiu enriqueixi la visió individual, la confiança que tenen en el criteri de les companyes, l'opció (entesa com a oportunitat) de veure que estan equivocades, la oportunitat de construir conjuntament o el fet que prendre decisions en grup els generi més seguretat. Algunes opinen que pel fet de ser indecises, el grup els hi complementa aquest aspecte, o simplement pensem que les decisions democràtiques són les més justes sempre.

Pel que fa a les que opinen que no, el **19,05% (4 sòcies) han manifestat la seva incomoditat a l'hora de prendre decisions en grup**. Diuen que els costa “canviar el xip” respecte a la dinàmica anterior de l'escola però que ho intenten, i que tot i que de vegades se senten inquietes per aquest fet, l'assumeixen com a funcionament nou. També alguna ha manifestat que sent que algunes vegades les decisions no es prenen sinó que s'imposen.

Totes les respostes de les sòcies a aquesta entrevista 1 es poden trobar a [l'enllaç següent](#).

6.1.2 Entrevista 2. Els anhels/objectius de les sòcies

Es cerca esbrinar la projecció/anhels personals/professionals de les sòcies. Es tracta d'un qüestionari més personal i intimista.

Respecte als resultats, les dades que s'han extret són les següents:

a) Quines són les teves aficions personals?

En aquesta pregunta el **50% de els sòcies (10 de 21) han contestat que les seves aficions estan directament relacionades amb el fet de compartir temps amb persones que s'estimen** (siguin família o amics). Juntament amb això, el **28%** (6 de 21) tenen aficions personals relacionades amb l'art i la cultura com la música, la pintura o dibuix, seguides d'un **19%** que tenen la necessitat de sortir a la natura (4 de 21) i finalment la lectura i l'estudi (6 de 21).

b) Quins són els teus reptes personals i professionals?

Les sòcies han contestat, com a reptes personals majoritaris, aprendre a estimar, viatjar, consolidar i millorar la qualitat de la pròpia família, créixer com a nivell de qualitat humana i ser felices. D'entre totes aquestes opcions, **el 40% (8 d'elles) opten com a reptes personals estar amb la pròpia família**. Pel que fa als professionals, les respostes més citades han estat aportar el millor d'elles mateixes en un **14%** (3 sòcies), créixer com a professionals en un **33%** (7 casos de 21) , fer de l'escola un model a seguir en un **19%** (4 casos), ser felices a la feina i consolidar l'escola com a projecte cooperatiu.

c) Quines són les coses que més et preocupen?

En aquest espai, les respostes han estat força diverses, però les podem agrupar en preocupacions que van més enllà d'un mateix i preocupacions de naturalesa personal. Pel que fa a les primeres, el **50% (12 sòcies) han parlat de la desigualtat del món, la justícia social o el benestar de la família**. Respecte a les segones, un **50% (12 sòcies) han comentat que les preocupacions han estat més de caire individual** com per exemple, no treure el millor d'elles mateixes.

d) Quines són les teves principals pors?

Pel que fa a les pors, les respostes també han sigut molt diverses però es poden agrupar en pors respecte a la incertesa del futur en un **9%** (2 sòcies) , **pors per la salut dels éssers estimats en un 28% (6 sòcies)**, por al fracàs o a l'error en un **14%** (3 sòcies) i **pors directament vinculades amb el projecte de la cooperativa en un 19% (4 sòcies)**. De totes elles per tant, la salut de les persones properes ha estat la més citada.

e) Quines són les coses que més valores?

En aquesta pregunta, les respostes han estat molt diverses i no ens és possible fer percentatges. Les coses més valorades per les cooperativistes han estat el suport i l'estima de la gent que els envolta, el companyerisme, l'amistat, la parella i la família. També s'ha mencionat el fet d'haver nascut en la part privilegiada del món, i qualitats com l'empatia, la sinceritat, la justícia, el treball en equip, la confiança, el recolzament, l'estima., el compromís, la llibertat, el respecte, la coherència, la veritat, la bondat, la fidelitat, la responsabilitat, la humilitat, la tolerància i la proximitat amb la gent.

f) Quins són els teus objectius personals i professionals?

Pel que fa als objectius personals, el **33%** (7 cooperativistes) han parlat majoritàriament de créixer com a éssers humans i el **23%** (5 d'elles) de ser felices , juntament amb un **14%** (3 d'elles) que han citat la intenció de compaginar la vida personal amb la familiar. Altres aspectes que s'han mencionat, més de caire individual, han estat el d'escriure un llibre o fer formació específica per al seu terreny professional.

Respecte al professionals, un **33%** (7 sòcies) han posat en valor la intenció de créixer i perfeccionar-se en la seva tasca habitual, juntament amb un **9%** (2 sòcies) la necessitat de sentir-se satisfetes amb la feina, tenir bona relació amb les companyes i consolidar el projecte de l'escola. Una persona ha mencionat la intenció d'assolir un càrrec concret dins de l'organigrama de l'escola.

g) Què creus que et pot oferir la cooperativa per solucionar o superar les teves dificultats?

En aquest espai, les sòcies han coincidit en quatre aspectes, com els més importants: el **28%** (6 d'elles) han mencionat la seguretat de formar part d'un equip que t'empeny i t'acull a la vegada, el **23%** (5 sòcies) la possibilitat de créixer a nivell personal i

professional, el **23%** (5 sòcies) la formació extra i el fet de pensar en grup en comptes de a nivell individual. També, el **9%** (2 sòcies) han posat en valor aspectes com la possibilitat de tenir una segona família dins la cooperativa, un **14%** (3 sòcies) han parlat de la seguretat, un **19%** (4 sòcies) de l'acolliment humà amb què es troben a l'escola, i finalment el canvi i el repte com un motoret general permanent que no les deixa entrar en la rutina.

h) Quines coses valoren de la cooperativa?

Respecte al que es valora de la cooperativa, entre el que s'ha comentat, el **28%** (6 sòcies) han citat l'equip humà, seguit del **23%** (5 sòcies) que han citat el companyerisme i la proximitat afectiva entre elles, el **19%** (4 sòcies) la capacitat de decidir entre totes i el **14%** (3 sòcies) la sensació d'igualtat entre les membres . També s'ha parlat de l'atenció a les persones, l'èmfasi en el creixement personal i professional, el fet de millorar el món amb aquest projecte, l'actitud positiva i les ganes de millorar de les treballadores i finalment el fet que el projecte les obligui a aprendre un nou sistema que inclou el grup com a motor.

i) Quins motius et portarien a abandonar la cooperativa?

Finalment, respecte al motius que les farien abandonar el projecte, les respostes han estat força diverses, però es poden destriar dues línies clares. La primera, citada pel **33%** (7 sòcies) són els motius de força major com la malaltia o la incapacitació per a la feina i la segona, citada pel **40%** (8 sòcies) el fet que el projecte deixés de tenir sentit perquè s'han perdut els valors reals del cooperativisme. Algunes sòcies han citat també la possibilitat de fer un canvi de vocació, el xoc de valors/ètica personals amb els de la cooperativa, la possibilitat que hi hagués mal ambient entre les membres o que el volum de feina fos tan gran que s'hagués de desatendre a la pròpia família.

Totes les respostes de les sòcies a aquesta entrevista 2 es poden trobar a [l'enllaç següent](#).

6.2 Resultats quantitativs

6.2.1 Resultats dels perfils psicològics: 16PF

Per treballar les dades numèriques s'han utilitzat eines com els fulls de càlcul del Google drive i el software 2.0 de visualització i tractament de dades Tableau.

A la taula 14 es mostren els resultats obtinguts després de passar el test 16PF a les sòcies de la cooperativa. En aquesta taula es presenta a l'eix horitzontal els 16 factors principals d'estudi del 16PF i a l'eix vertical els possibles valors que es poden obtenir per cada factor que van de l'1 al 10. Els valors 5 i 6 serien els valors centrals que a la taula es poden veure de color groc. Els valors entre l'1 i el 4, a la taula en color vermell, correspondrien als valors catalogats com a menys (-) dins del factor corresponent i els valors del 7 al 10, a la taula de color verd, correspondrien als valors catalogats com a més (+) dins del factor corresponent. Els números que conté l'interior de la taula serien el número d'individus que ha tret cada puntuació de cada factor (exemple: hi ha 4 individus que han tret una puntuació de 8 pel factor C i 10 que han tret un 5 pel factor L).

Taula 14. Resultats obtinguts després de passar el 16PF a les sòcies de la cooperativa¹⁵

	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
1	0	2	0	2	2	0	1	0	0	1	1	1	2	0	0	2
2	1	2	0	2	2	1	0	0	1	5	0	0	3	0	1	2
3	3	1	0	6	6	2	3	0	5	2	1	1	4	2	0	1
4	5	4	3	3	3	2	5	6	1	2	2	4	5	4	2	3
5	2	4	6	3	3	8	0	3	10	6	7	5	5	3	8	5
6	6	5	3	1	1	5	4	4	2	2	5	3	2	5	4	5
7	2	2	3	4	4	3	3	4	2	1	4	4	0	7	4	3
8	0	1	4	0	0	0	3	1	0	0	1	2	0	0	2	0
9	0	0	1	0	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0
10	2	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0

Font: elaboració pròpia

Es interessant veure de cada factor principal i de cada puntuació, quantes sòcies hi ha, és a dir, s'està parlant de valors absoluts de les 21 persones societàries. Una dada que també aporta molta informació per detectar biaixos és veure en percentatges cadascun dels factors i per cadascun dels 3 blocs de rangs de valors. Aquests 3 rangs correspondrien al grup de valors d'1 a 4 (correspon a la consideració menys de

¹⁵ Aquests valors estan entre 1 i 10. La taula conté quants individus hi ha per cada factor i valor.

cadascun dels factors, en vermell a la taula 14), al grup de valors centrals 5-6 (correspon al color groc a la taula 14) i al grup de valors de 7 a 10 (correspon a la consideració més de cadascun dels factors, en verd a la taula 14). Els resultats es presenten a la taula 15.

Taula 15. Percentatges del global de sòcies que presenten resultats dins del rang menys (1-4), central (5-6) o més (7-10) respecte a cadascun dels factors principals del 16PF¹⁶

Factor del 16PF	Rang 1-4 (Factor -)	Rang 5-6 (Centrals)	Rang 7-10 (Factor +)
A	42,9%	38,1%	19,0%
B	42,9%	42,9%	14,3%
C	14,3%	42,9%	42,9%
E	61,9%	19,0%	19,0%
F	61,9%	19,0%	19,0%
G	23,8%	61,9%	14,3%
H	42,9%	19,0%	38,1%
I	28,6%	33,3%	38,1%
L	28,6%	57,1%	9,5%
M	47,6%	38,1%	14,3%
N	19,0%	57,1%	61,9%
O	28,6%	38,1%	33,3%
Q1	66,7%	33,3%	0,0%
Q2	28,6%	38,1%	33,3%
Q3	14,3%	57,1%	28,6%
Q4	38,1%	47,6%	14,3%

Font: elaboració pròpia

A la taula 16, es presenten els resultats individuals del 16PF de cada sòcia així com les mesures de centralització: mitjana, moda i mediana globals.

¹⁶ En negreta es resalten els percentatges més extrems

La taula 16 està construïda de manera que es troba:

.- A l'eix horitzontal els 16 factors principals del 16PF (A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N, O, Q1, Q2, Q3 i Q4)¹⁷ i els 4 d'ordre secundari (QI, QII, QIII i QIV)¹⁸

.- A l'eix vertical numerats de l'1 al 21 pel tema de protecció de dades, els 21 subjectes d'estudi, les sòcies de la cooperativa

.- A l'interior de la taula els valors que cada individu ha obtingut per cada factor. A part del valor, s'ha generat un codi de colors on com a la taula anterior el groc seria pels valors centrals, el vermell pels valors dels factors menys (-) i el verd pels valors dels factors més (+)

.- A la part inferior de la taula es presenten les mètriques de centralització estadístiques: mitjana, moda i mediana del conjunt de sòcies de la cooperativa per cadascun dels 16 factors principals i els 4 secundaris

Amb aquesta representació de les dades es pretén que visualment el lector es pugui fer una primera idea dels resultats globals i pugui veure llegint en horitzontal els resultats d'un individu i en vertical els resultats d'un factor.

¹⁷ Factors descrits a la taula 5

¹⁸ Factors descrits a la taula 6

Taula 16. Resultats individuals dels factors principals i secundaris del 16PF de les 21 sòcies així com les mesures de centralització, mitjana, moda i mediana, globals

	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4		QI	QII	QIII	QIV
1	5	6	8	2	4	6	3	4	2	1	7	8	3	7	7	6		6,5	2,8	7,4	1,9
2	4	3	6	2	8	6	7	10	5	9	5	5	2	4	7	6		5,5	7,1	5,5	3
3	5	4	5	3	6	6	6	6	7	5	4	4	1	7	7	3		5,5	6,5	6,1	2,3
4	6	8	10	7	10	5	10	5	5	5	1	1	5	5	5	1		1,3	7,6	2,7	5,8
5	3	4	6	3	6	7	3	9	3	2	6	7	4	7	5	5		6,9	2,6	5,9	1,9
6	6	5	7	1	6	5	4	7	4	7	5	7	4	5	5	5		7	4,9	6,3	0,8
7	7	6	7	3	1	7	7	5	3	5	7	5	6	3	8	1		3,4	3,8	8,3	4,9
8	3	4	5	7	7	7	8	5	5	4	5	4	5	7	6	2		4,5	6,7	4,8	4,4
9	2	5	6	4	3	4	4	6	6	2	5	6	5	3	4	7		7,3	4,1	5,8	3,3
10	6	7	7	7	8	6	7	8	5	5	7	5	4	6	5	4		5	7,5	5,3	5,5
11	4	6	4	5	4	3	6	9	7	9	7	8	5	7	5	6		7,7	3,9	6,2	5,5
12	10	4	4	3	6	5	8	7	5	3	5	6	4	5	6	4		5,4	7,4	5,6	1,1
13	10	7	8	3	6	5	6	7	3	5	8	3	4	6	5	2		3,1	5,4	6,5	3,4
14	6	2	5	5	4	3	3	4	5	6	6	7	2	6	4	7		7,5	5,4	3,8	0,9
15	6	2	5	6	5	5	9	6	6	2	3	6	1	4	5	5		6,4	7,9	4,7	0,6
16	7	1	8	5	6	4	6	4	3	3	6	4	3	7	7	6		4,5	5,7	4,1	0,3
17	4	1	4	1	4	5	4	4	5	2	5	7	3	6	5	6		10	3,7	5,4	0,5
18	6	5	9	3	7	5	8	4	5	4	4	4	2	4	6	4		3,5	6,4	4,6	2,5
19	4	5	5	4	10	5	4	7	3	5	5	5	3	4	6	5		5,3	9,9	4,2	3,8
20	3	6	5	4	6	2	1	6	5	2	6	10	5	6	2	7		9,3	3	3,4	3,6
21	4	6	8	7	6	6	4	4	5	6	6	5	6	7	8	5		5,1	5,6	5,4	6,2
Mitjana	5,29	4,62	6,29	4,05	5,86	5,10	5,62	6,05	4,62	4,38	5,38	5,57	3,67	5,52	5,62	4,62		5,75	5,61	5,33	2,96
Moda	6	6	5	3	6	5	4	4	5	5	5	5	5	7	5	6		5,5	5,4	5,4	1,9
Mediana	5	5	6	4	6	5	6	6	5	5	5	5	4	6	5	5		5,5	5,6	5,4	3

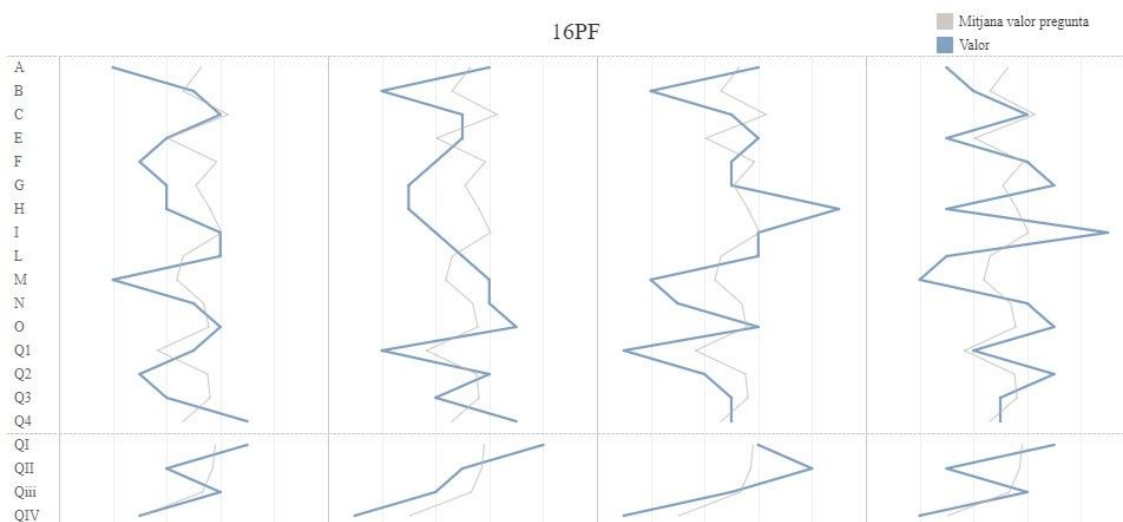
Font: elaboració pròpia

A priori semblaria lògic pensar que les mesures de centralització haurien d'estar dins dels valors centrals, és a dir valors entre el 5 i el 6. Observant els resultats de les mesures de centralització es veu que hi ha factors principals com l'E (dominància), el Q1 (rebel·lia) i el secundari QIV (dependència - independència) que tenen 2 o més indicadors de mesures de centralització per sota els valors centrals. Això voldria dir que la cooperativa respecte el **factor E** donaria a nivell global **individus submisos, conformistes i que eviten conflictes**. Respecte el **factor Q1** a nivell col·lectiu la cooperativa seria **conservadora i resistent al canvi**. Pel que fa al **factor secundari QIV** la puntuació baixa indica **inseguretat, humilitat, tímidesa i moralisme**.

La imatge 7 presenta una visualització del perfil dels factors primaris i secundaris del 16PF de 4 sòcies a tall d'exemple. Aquests perfils, línies de color blau, es presenten al costat dels perfils mitjana del col·lectiu, línia de color gris. No es presenten noms per un tema de protecció de dades. A l'eix horitzontal trobem les 4 sòcies mostra. Els resultats complets es poden trobar a [l'enllaç següent](#) a la pestanya línies de

valoracions. A l'eix vertical es presenten els 16 factors principals i els 4 secundaris del 16PF. Els perfils principals i secundaris, per cada individu es poden observar els 2, es generen unint els valors obtinguts de cada factor. El perfil dels factors principals doncs, surt de la unió dels resultats dels 16 factors corresponents i el perfil de factors secundaris surt de la unió dels valors dels 4 factors secundaris corresponents.

Imatge 7. Visualització del perfil dels factors primaris i secundaris del 16PF de 4 sòcies respecte la mitjana del col·lectiu¹⁹

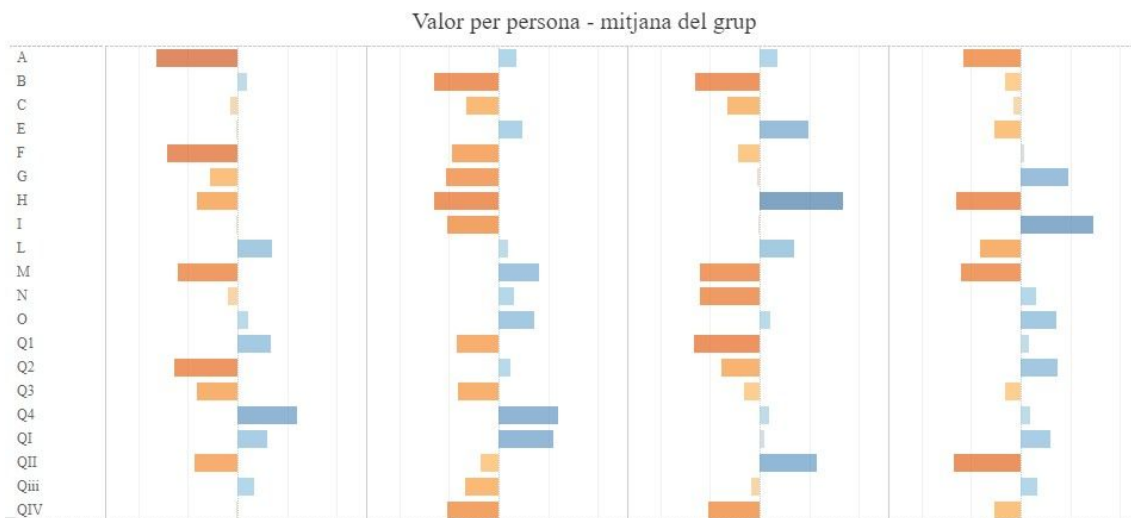


Font: elaboració pròpia

En la visualització presentada a la imatge anterior (imatge 7) es pot apreciar el perfil clàssic del 16PF de cada sòcia comparat amb el perfil mitjà de la cooperativa. A la següent visualització (imatge 8) es presenta respecte un individu per cadascun dels factors primari i secundari del 16PF on es veu més clarament quina és la distància del valor de cada factor respecte la mitjana del grup. Com més diferència hi ha entre el resultat d'un factor de la sòcia respecte la mitjana del grup més amplada té la barra. En colors càlids s'ha representat si el valor està per sota la mitjana i en colors freds si està per sobre. Això permet de manera visual veure el resultat de cada sòcia per cada factor com està d'allunyat de la mitjana del grup. A la imatge 8 hi ha 4 columnes que representen els resultats de 4 sòcies subjectes d'estudi. Els resultats complets es poden trobar a [l'enllaç següent](#) a la pestanya Valoracions menys mitjana.

¹⁹ En blau perfils primari i secundari de l'individu i en gris perfils mitjana del col·lectiu.

Imatge 8. Comparativa dels valors dels diferents factors del 16PF de cada persona respecte la mitjana de les 21 sòcies²⁰



Font: elaboració pròpia

6.2.2 Resultats perfils de competències: d'Anchiano

Per treballar les dades numèriques s'ha utilitzat el software web 2.0 del d'Anchiano. A les 3 imatges següents (imatges 9, 10 i 11) es presenten els diagrames de radar resultat dels test de competències d'Anchiano de 3 sòcies de la cooperativa agafades com a exemple. Aquestes imatges radar presenten els resultats de les 18 competències contingudes dins les 6 esferes i els 3 àmbits. En blau les de l'àmbit Tasca, en verd les de l'Àmbit Persona i en groc les de l'àmbit Context.

²⁰ L'amplada de les barres indica la distància que hi ha entre el resultat individual de cada factor i la mitjana del col·lectiu del mateix factor. A la imatge es presenten els resultats de 4 sòcies com a mostra

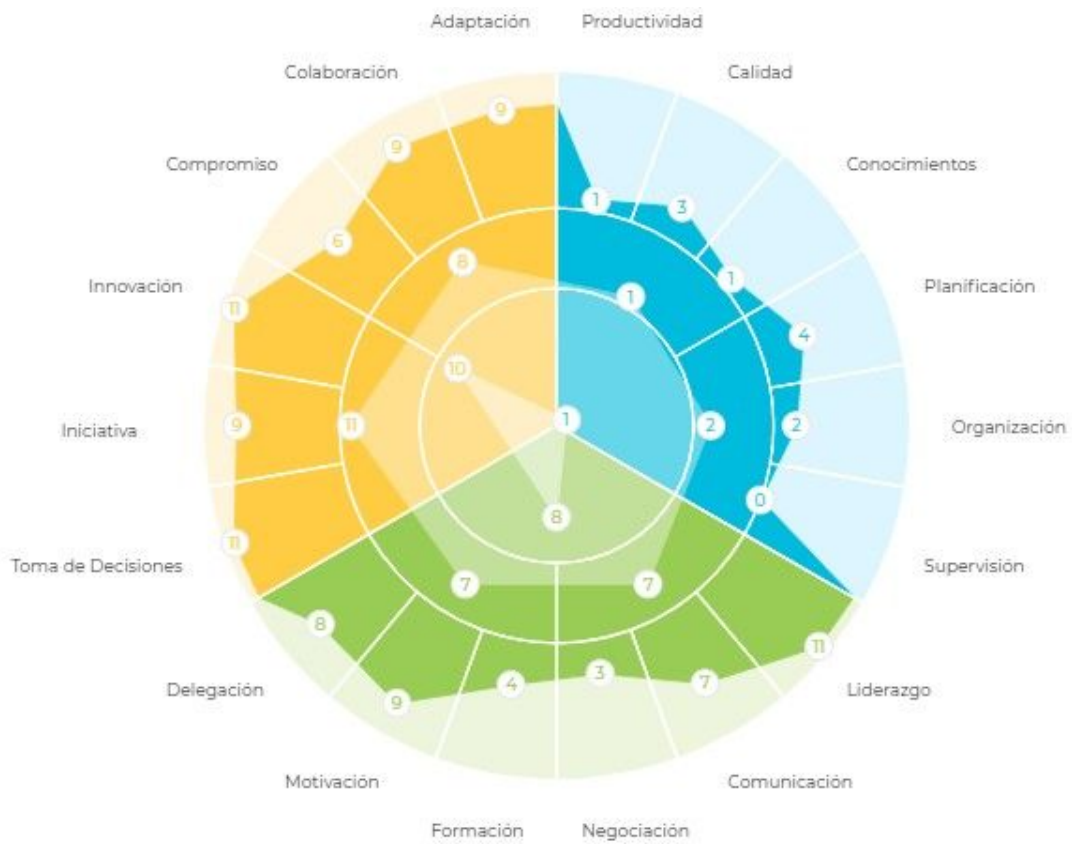
Imatge 9. Diagrama de radar que mostra els resultats de les 18 competències del d'Anchiano per la sòcia 1



Font: elaboració pròpia

Destaquen, per a la sòcia 1, com a competències amb les puntuacions més elevades: la productivitat, l'organització i la innovació. Les competències amb puntuacions més baixes serien: lideratge i delegació.

Imatge 10. Diagrama de radar que mostra els resultats de les 18 competències del d'Anchiano per la sòcia 2.



Font: elaboració pròpia

Destaquen, per a la sòcia 2, com a competències amb les puntuacions més elevades: el lideratge, la presa de decisions, la innovació i l'adaptació. Les competències amb puntuacions més baixes serien: productivitat i supervisió.

Imatge 11. Diagrama de radar que mostra els resultats de les 18 competències del d'Anchiano per la sòcia 3



Font: elaboració pròpia

Destaquen, per a la sòcia 3, com a competències amb puntuacions més altes: la planificació, l'organització, la motivació, el compromís i la col·laboració. Les competències amb puntuacions més baixes serien: coneixement i presa de decisions.

A manera de resum dels resultats, competències amb puntuacions més altes i competències amb puntuacions més baixes, d'aquestes 3 sòcies, que s'han utilitzat com a mostra, respecte les 18 competències del d'Anchiano es presenta la taula següent (taula 17) :

Taula 17. Competències amb les puntuacions més altes i més baixes per les 3 sòcies mostra presentades a les imatges 9, 10 i 11

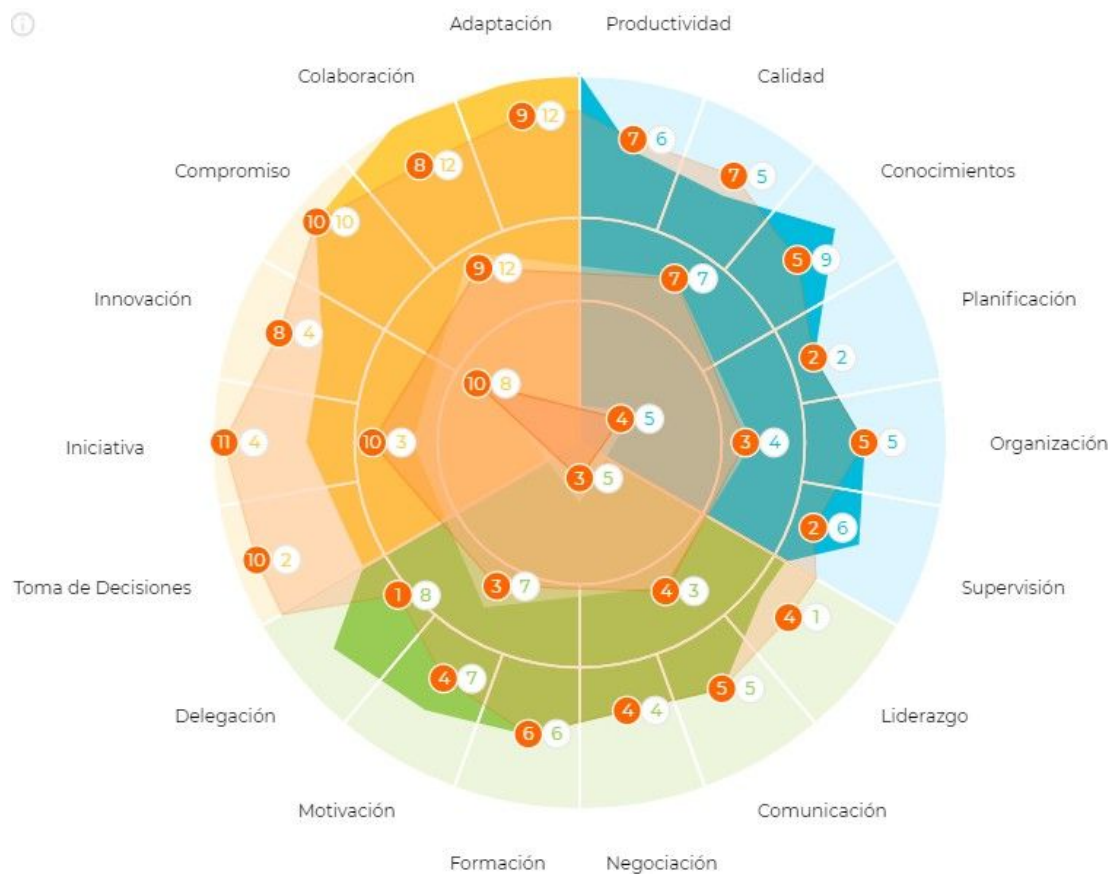
	Competències amb puntuacions altes	Competències amb puntuacions baixes
Sòcia 1	<ul style="list-style-type: none"> .- productivitat .- organització .- innovació 	<ul style="list-style-type: none"> .- lideratge .- delegació
Sòcia 2	<ul style="list-style-type: none"> .- lideratge .- presa de decisions .- innovació .- adaptació 	<ul style="list-style-type: none"> .- productivitat .- supervisió
Sòcia 3	<ul style="list-style-type: none"> .- planificació ..- organització .- motivació .- compromís .- col·laboració 	<ul style="list-style-type: none"> .- coneixement .- presa de decisions

Font: elaboració pròpia

Aquest tipus de taula (taula 17), ampliant la informació amb les dades de totes les sòcies de la cooperativa, dona una eina de cara a la presa de decisions per configurar equips de treball i establir plans de formació i millora professional personalitzats com ja serà comentat a l'apartat de propostes de futur.

A les imatges següents (imatges 12 i 13) es presenta una comparativa de dues sòcies mostra amb el perfil del Consell Rector. En la superposició de gràfiques radar es presenta en color el resultat de la sòcia i en vermell el resultat del perfil del Consell Rector i per cada cas es presenta el valor de coincidència dels perfils comparats.

Imatge 12. Comparativa perfil de la sòcia 4 amb perfil del Consell Rector²¹

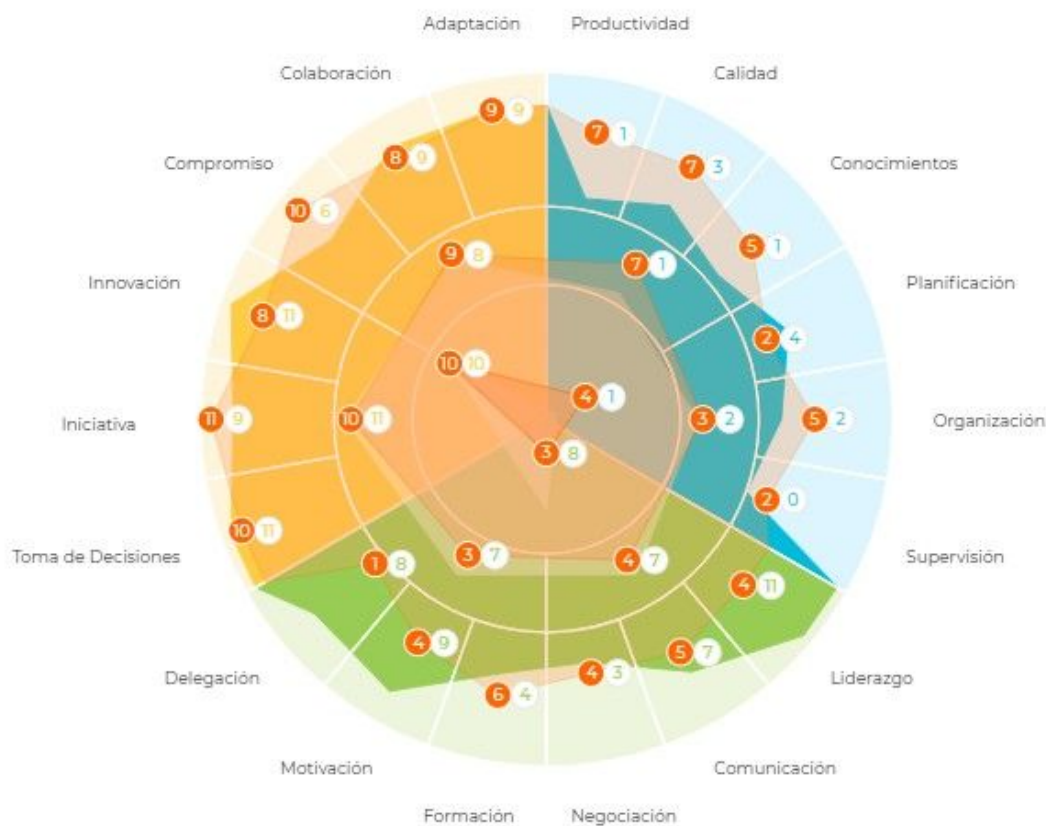


Font: elaboraci3n pr3pia

El percentatge de coincid3ncia entre el perfil de la s3cia que s'ha anomenat 4 i el perfil del Consell Rector 3s del 43%.

²¹ Perfil de la s3cia 4 (en colors: groc, blau i verd) amb perfil del Consell Rector (en vermell) amb una coincid3ncia del 43%

Imatge 13. Comparativa perfil de la sòcia 5 amb perfil del Consell Rector²²



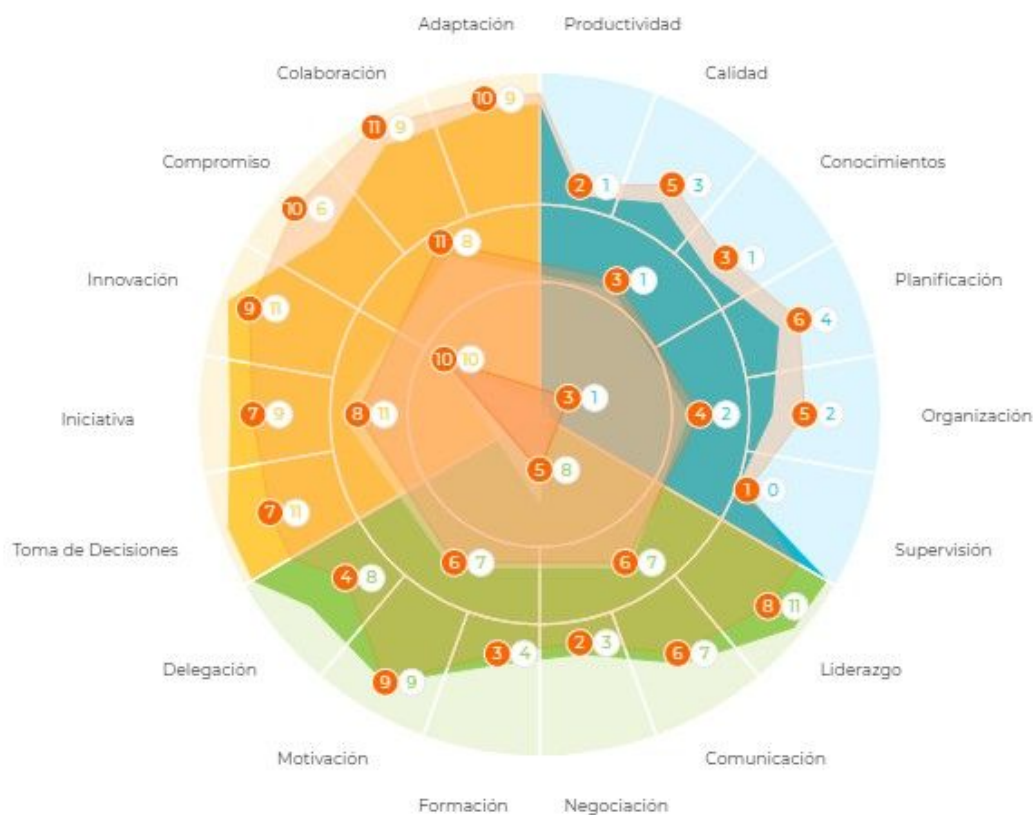
Font: elaboració pròpia

El percentatge de coincidència entre el perfil de la sòcia que s'ha anomenat 4 i el perfil del Consell Rector és del 36%.

En les imatges 14 i 15 es presenta una comparativa de dues sòcies exemple amb el perfil de l'Equip Directiu. En la superposició de gràfiques radar es presenta en color (verd, blau i groc) el resultat de la sòcia i en vermell el resultat del perfil de l'Equip Directiu i per cada cas es presenta el valor de coincidència dels perfils comparats.

²² Perfil de la sòcia 5 (en colors: groc, blau i verd) amb perfil del Consell Rector (en vermell) amb una coincidència del 36%

Imatge 14. Comparativa perfil de la sòcia 5 amb el perfil de l'Equip Directiu²³



Font: elaboració pròpia

El percentatge de coincidència entre el perfil de la sòcia 5 i el perfil de l'Equip Directiu és del 97%.

²³ Perfil de la sòcia 5 (en colors: groc, blau i verd) amb el perfil de l'Equip Directiu (en vermell) amb una coincidència del 97%

Imatge 15. Comparativa perfil de la sòcia 5 amb el perfil de l'Equip Directiu²⁴



Font elaboració pròpia

El percentatge de coincidència entre el perfil de la sòcia 5 i el perfil de l'Equip Directiu és del 36%.

A manera de resum dels resultats d'aquestes 2 darreres sòcies presentades respecte els percentatges de coincidència dels seus respectius perfils amb els perfils del Consell Rector i l'Equip Directiu es presenta la taula següent (taula 18)

²⁴ Perfil de la sòcia 6 (en colors: groc, blau i verd) amb el perfil de l'Equip Directiu (en vermell) amb una coincidència del 36%

Taula 18. Percentatges de coincidència entre els perfils de les sòcies i els perfils del Consell Rector (CR) i l'Equip Directiu (ED)

	% de coincidència amb el perfil CR	% de coincidència amb el perfil ED
Sòcia 4	43%	36%
Sòcia 5	36%	97%

Font: elaboració pròpia

Aquest tipus de taula (taula 18) ampliant la informació amb les dades de totes les sòcies de la cooperativa dona una eina de cara a establir plans de formació personalitzats com ja serà comentat a l'apartat de propostes de futur.

A partir de la plataforma d'Anchiano es poden presentar també els resultats de les competències en forma de taula. Veure la taula 19 on es presenten les puntuacions de cadascuna de les competències dels 5 membres de l'Equip Directiu. Aquesta és una bona eina per veure en una sola taula les puntuacions de cadascuna de les competències d'un equip de treball, grup o comissió.

Taula 19. Puntuacions de cadascuna de les competències dels membres de l'Equip Directiu.

Productivitat	4	5	5	5	4
Cel·litat	6	5	6	6	7
Conocimientos	4	5	5	5	6
Planificació	6	4	7	6	4
Organització	9	5	5	4	5
Supervisió	3	6	4	4	3
Lideratge	10	11	2	4	7
Comunicació	6	7	6	9	5
Negociació	4	5	4	5	3
Formació	5	4	5	3	5
Motivació	9	9	5	9	10
Delegació	3	6	3	4	3
Toma de Decisions	5	11	10	5	3
Iniciativa	4	9	6	7	6
Innovació	4	11	10	6	5
Compromís	6	6	10	10	12
Col·laboració	10	9	10	11	9
Adaptació	6	9	6	9	11

Font: elaboració pròpia

De la taula 19, es pot extreure que les competències amb puntuació més gran de l'Equip Directiu tenint en compte els seus membres serien: **col·laboració, compromís, adaptació i motivació** i les més febles: **delegació, supervisió i negociació**.

Per acabar aquest apartat es mostren els resultats de les puntuacions de les competències de 13 sòcies, com a mostra de la tendència global. Els colors blau, verd i groc al costat del nom de la competència indiquen a quin àmbit correspon. Blau a Tasca, Verd a Persona i Groc a Context. En la taula es destaquen les puntuacions més altes en verd i les més baixes en vermell. Així de manera visual a primer cop d'ull es detecten quines competències presenten valors més alts i quines valors més baixos.

Taula 20. Resultats de les puntuacions de les competències de 13 sòcies²⁵

Productivitat	4	4	9	7	8	7	6	7	6	9	11	5	3
Calidad	4	5	7	6	9	6	6	9	5	4	5	10	4
Conocimientos	7	2	4	7	9	6	2	5	9	4	6	8	3
Planificaci3n	3	4	8	6	7	11	10	5	2	9	8	11	4
Organizaci3n	3	3	7	7	8	9	8	6	5	7	9	10	3
Supervisi3n	4	1	4	4	6	6	7	3	6	6	5	6	0
Liderazgo	4	1	4	1	0	3	3	1	1	5	0	2	7
Comunicaci3n	4	9	6	1	6	7	4	7	5	5	3	6	7
Negociaci3n	3	5	2	3	1	6	3	3	4	7	4	2	2
Formaci3n	6	7	5	5	6	8	5	7	6	2	3	6	6
Motivaci3n	7	10	9	5	2	8	7	8	7	6	4	4	10
Delegaci3n	0	1	5	2	0	1	2	1	8	1	2	0	2
Toma de Decisiones	4	6	5	7	5	2	0	1	2	10	6	5	11
Iniciativa	10	12	5	6	9	4	5	7	4	5	8	5	10
Innovaci3n	12	11	4	6	6	2	9	7	4	5	12	7	12
Compromiso	12	9	8	11	7	10	11	10	10	8	8	7	3
Colaboraci3n	9	9	10	12	10	7	11	12	12	7	7	7	10
Adaptaci3n	12	9	6	12	9	5	9	9	12	8	7	7	11

Font: elaboraci3n pr3pia

²⁵ Els colors blau, verd i groc al costat del nom de la competència indica a quin àmbit correspon. Blau a Tasca, Verd a Persona i Groc a Context. En la taula es destaquen les puntuacions més altes en verd i les més baixes en vermell.

Observant la taula 20, es pot veure que com a tendència amb puntuacions altes, visualitzades en verd a la taula 20, destaquen les competències de: **compromís, col·laboració i adaptació**. Com a tendència amb puntuacions baixes, visualitzades en vermell a la taula 20, destaquen les competències de: **lideratge, negociació i delegació**.

6.2.3 Resultats de la integració 16PF amb d'Anchiano

Tal i com s'ha comentat a l'apartat de metodologia 5.2.3, en aquest punt s'explica com s'han preparat les dades per poder obtenir els resultats d'aquest apartat.

L'inici per fer la integració és a partir de les dades originals sortides del test 16PF. Aquestes dades es troben tabulades en la taula 21. En aquesta taula es troba que la primera fila correspon als diferents factors principals i secundaris del 16PF. A partir de la 2a fila fins la darrera, cada fila s'omple a partir de les dades de les sòcies, en total 21 files més. Cada fila a partir de la segona correspon al valor de puntuació que cada sòcia per cada factor ha obtingut com a resultat d'haver efectuat el test 16PF.

Taula 21. Puntuació obtinguda per cada sòcia (files 2 a la 22) per cadascun dels factors principals i secundaris del 16PF.

A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4	QI	QII	QIII	QIV
5	6	8	2	4	6	3	4	2	1	7	8	3	7	7	6	6,5	2,8	7,4	1,9
4	3	6	2	8	6	7	10	5	9	5	5	2	4	7	6	5,5	7,1	5,5	3
5	4	5	3	6	6	6	6	7	5	4	4	1	7	7	3	5,5	6,5	6,1	2,3
6	8	10	7	10	5	10	5	5	5	1	1	5	5	5	1	1,3	7,6	2,7	5,8
3	4	6	3	6	7	3	9	3	2	6	7	4	7	5	5	6,9	2,6	5,9	1,9
6	5	7	1	6	5	4	7	4	7	5	7	4	5	5	5	7	4,9	6,3	0,8
7	6	7	3	1	7	7	5	3	5	7	5	6	3	8	1	3,4	3,8	8,3	4,9
3	4	5	7	7	7	8	5	5	4	5	4	5	7	6	2	4,5	6,7	4,8	4,4
2	5	6	4	3	4	4	6	6	2	5	6	5	3	4	7	7,3	4,1	5,8	3,3
6	7	7	7	8	6	7	8	5	5	7	5	4	6	5	4	5	7,5	5,3	5,5
4	6	4	5	4	3	6	9	7	9	7	8	5	7	5	6	7,7	3,9	6,2	5,5
10	4	4	3	6	5	8	7	5	3	5	6	4	5	6	4	5,4	7,4	5,6	1,1
10	7	8	3	6	5	6	7	3	5	8	3	4	6	5	2	3,1	5,4	6,5	3,4
6	2	5	5	4	3	3	4	5	6	6	7	2	6	4	7	7,5	5,4	3,8	0,9
6	2	5	6	5	5	9	6	6	2	3	6	1	4	5	5	6,4	7,9	4,7	0,6
7	1	8	5	6	4	6	4	3	3	6	4	3	7	7	6	4,5	5,7	4,1	0,3
4	1	4	1	4	5	4	4	5	2	5	7	3	6	5	6	10	3,7	5,4	0,5
6	5	9	3	7	5	8	4	5	4	4	4	2	4	6	4	3,5	6,4	4,6	2,5
4	5	5	4	10	5	4	7	3	5	5	5	3	4	6	5	5,3	9,9	4,2	3,8
3	6	5	4	6	2	1	6	5	2	6	10	5	6	2	7	9,3	3	3,4	3,6
4	6	8	7	6	6	4	4	5	6	6	5	6	7	8	5	5,1	5,6	5,4	6,2

Font: elaboració pròpia

A partir d'aquí es genera un arxiu que tingui en compte la integració del 16PF amb el d'Anchiano segons les taules 10, 11 i 12 que han estat presentades a l'apartat 5.2.3 de metodologia. A la taula 22 es mostra una part d'aquestes dades integrades que correspon a les dades brutes que utilitzarem amb el software 2.0 Tableau per obtenir els resultats. Aquest arxiu conté 756 files d'informació, 36 files per cadascuna de les 21 persones sòcies. Són 36 files perquè són els ítems individuals d'integració que han sortit. Cada fila conté amb 7 columnes i per tant es parteix d'un arxiu amb 5292 valors.

Taula 22. Integració del 16PF amb el d'Anchiano²⁶

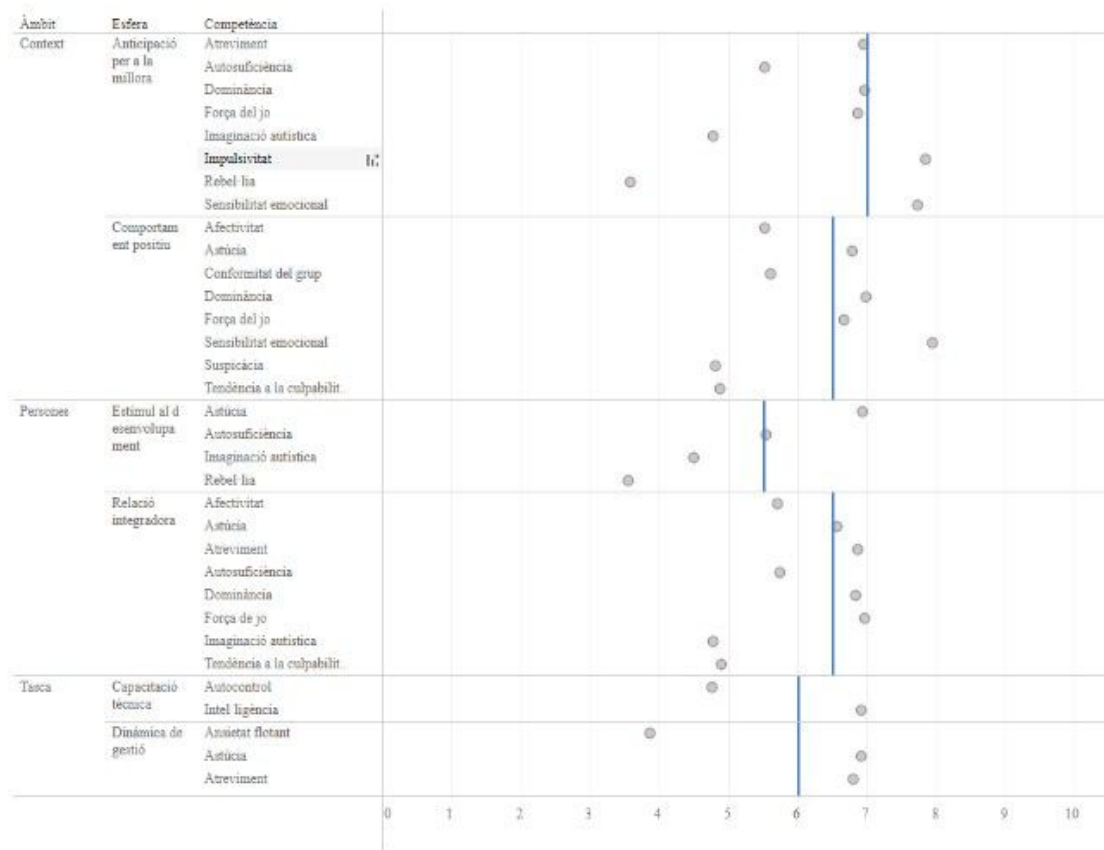
L2	L3	L4	Factor	Index	Valor
Tasca	Capacitació tècnica	Intel·ligència	B	2	6
Tasca	Capacitació tècnica	Autocontrol	Q3	15	7
Tasca	Dinàmica de gestió	Impulsivitat	F	5	4
Tasca	Dinàmica de gestió	Atreviment	H	7	3
Tasca	Dinàmica de gestió	Imaginació autística	M	10	1
Tasca	Dinàmica de gestió	Astúcia	N	11	7
Tasca	Dinàmica de gestió	Autocontrol	Q3	15	7
Tasca	Dinàmica de gestió	Ansietat flotant	Q4	16	6
Persones	Relació integradora	Afectivitat	A	1	5
Persones	Relació integradora	Força de jo	C	3	8
Persones	Relació integradora	Dominància	E	4	2
Persones	Relació integradora	Atreviment	H	7	3
Persones	Relació integradora	Imaginació autística	M	10	1
Persones	Relació integradora	Astúcia	N	11	7
Persones	Relació integradora	Tendència a la culpabilitat	O	12	8
Persones	Relació integradora	Autosuficiència	Q2	14	7
Persones	Estímul al desenvolupament	Imaginació autística	M	10	1
Persones	Estímul al desenvolupament	Astúcia	N	11	7
Persones	Estímul al desenvolupament	Rebel·lia	Q1	13	3
Persones	Estímul al desenvolupament	Autosuficiència	Q2	14	7

Font: elaboració pròpia. Es pot consultar tota la taula sense noms de persones al [següent enllaç](#).

Com a resultats de treballar aquestes dades es presenta separat per Àmbit i Esfera la mitjana dels factors del 16PF amb les seves puntuacions individuals corresponents. La primera columna fa referència als àmbits del d'Anchiano, la segona a les esferes del d'Anchiano i la tercera als factors del 16PF que s'han associat a cada esfera. Dins la part gràfica la línia correspon a la mediana dels factors del 16PF que corresponen a l'esfera i els punts els valors de cada factor que corresponen a l'esfera. A les imatges 16 i 17 es mostren aquests resultats per dues membres societàries.

²⁶ La columna L2 fa referència als àmbits del d'Anchiano. La columna L3 a les esferes del d'Anchiano. La columna L4 als 16 factors del 16PF associats a cada esfera del d'Anchiano. Les columnes Factor i Index fan referència al nom del factor del 16PF i l'ordre que ocupa aquest factor a la taula de dades. Finalment la columna Valor ens retorna quin és el valor del factor per cada individu. L'individu no apareix per un tema de privacitat de dades

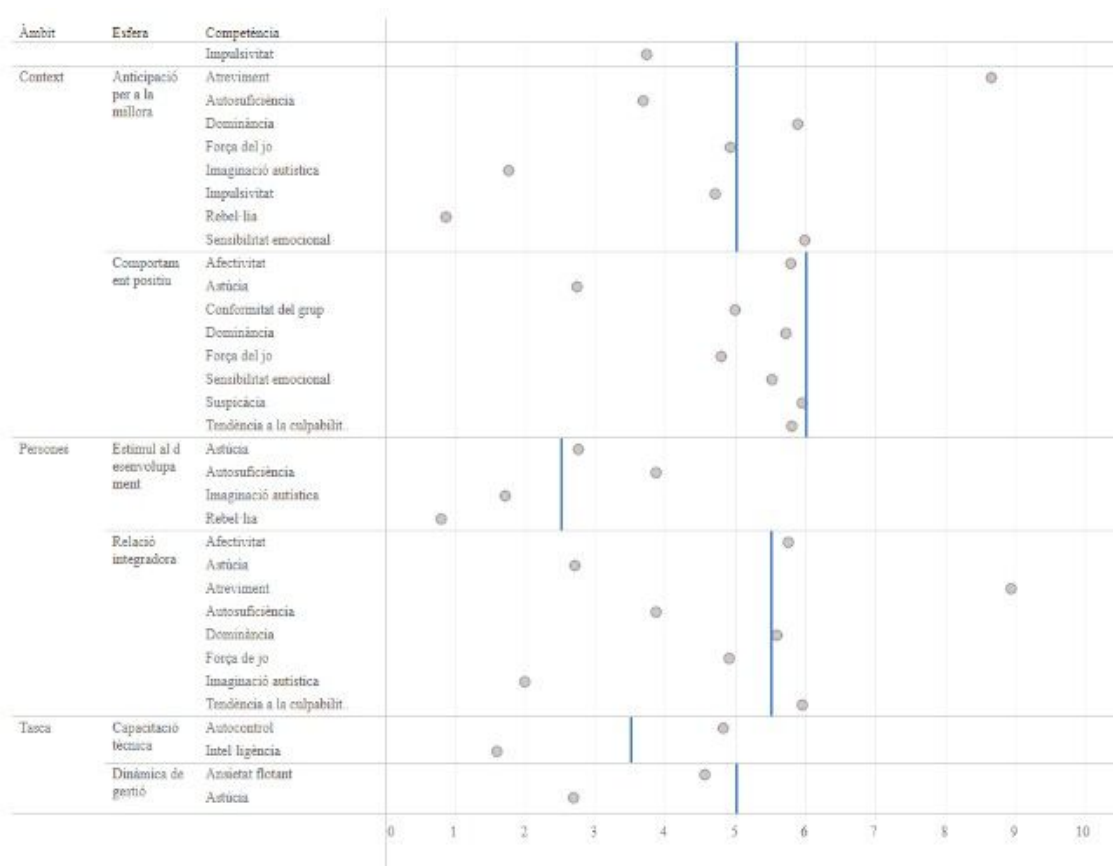
Imatge 16. Puntuacions de cada factor del 16PF associat a cada esfera en relació a la mediana del grup²⁷. Resultats de la sòcia 6



Font: elaboració pròpia

²⁷ La primera columna fa referència als àmbits del d'Anchiano, la segona a les esferes del d'Anchiano i la tercera als factors del 16PF que s'han associat a cada esfera. Dins la part gràfica la línia correspon a la mediana dels factors del 16PF que corresponen a l'esfera i els punts els valors de cada factor que corresponen a l'esfera

Imatge 17. Puntuacions de cada factor del 16PF associat a cada esfera en relació a la mediana del grup²⁸. Resultats de la sòcia 7.



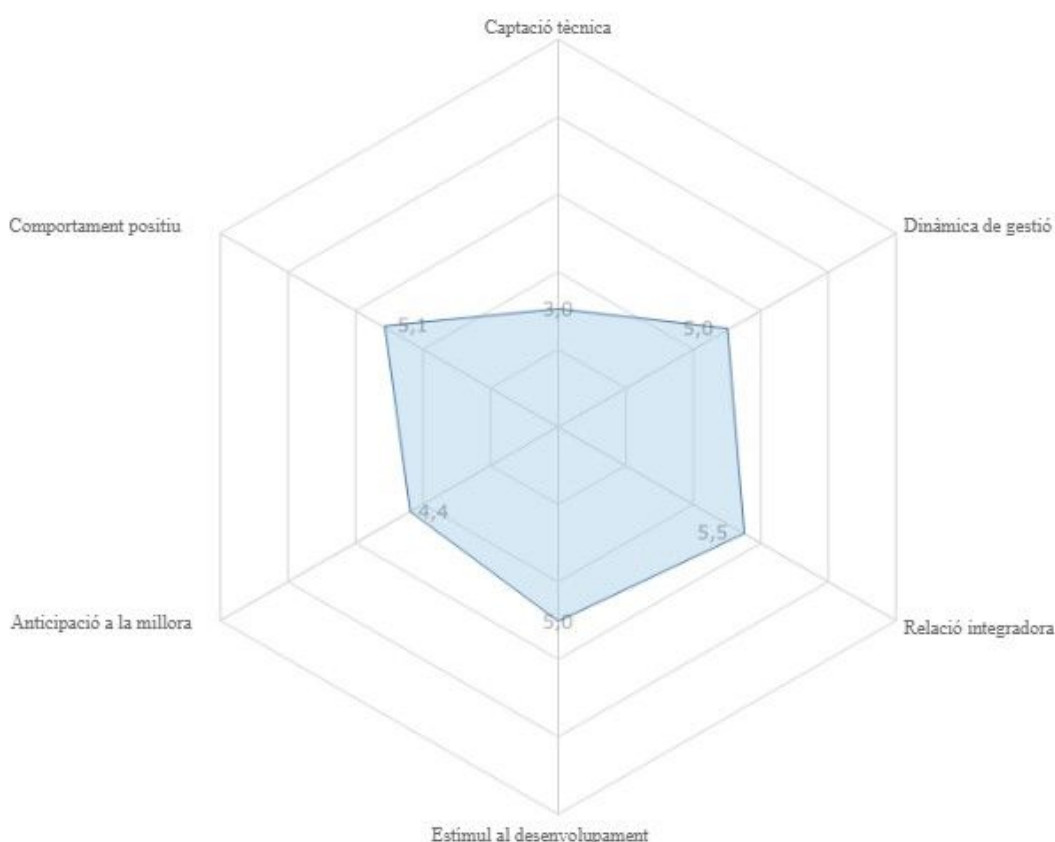
Font: elaboració pròpia

Els resultats, com els de les imatges 16 i 17, per a totes les sòcies de la cooperativa es poden trobar a [l'enllaç següent](#) a la pestanya D'Anchiano, Aquest tipus de representació és força útil perquè dóna informació de cada esfera del d'Anchiano dels factors del 16PF que contribueixen i quins són els seus valors respecte la mediana de tot el col·lectiu, tot això compactat i de manera molt visual.

²⁸ La primera columna fa referència als àmbits del d'Anchiano, la segona a les esferes del d'Anchiano i la tercera als factors del 16PF que s'han associat a cada esfera. Dins la part gràfica la línia correspon a la mediana dels factors del 16PF que corresponen a l'esfera i els punts els valors de cada factor que corresponen a l'esfera

Aquest resultats agregats, també es poden presentar en forma de radar per cadascuna de les persones sòcies de la cooperativa. Presentats en forma de radar es pot veure quins són els biaixos de cada sòcia tenint en compte les esferes del d'Anchiano havent entrat informació obtinguda a partir del 16PF. A les imatges 18, 19 i 20, es mostren els resultats per les sòcies, 8, 9 i 10. Els resultats complets es poden trobar a [l'enllaç següent](#) a la pestanya Radar.

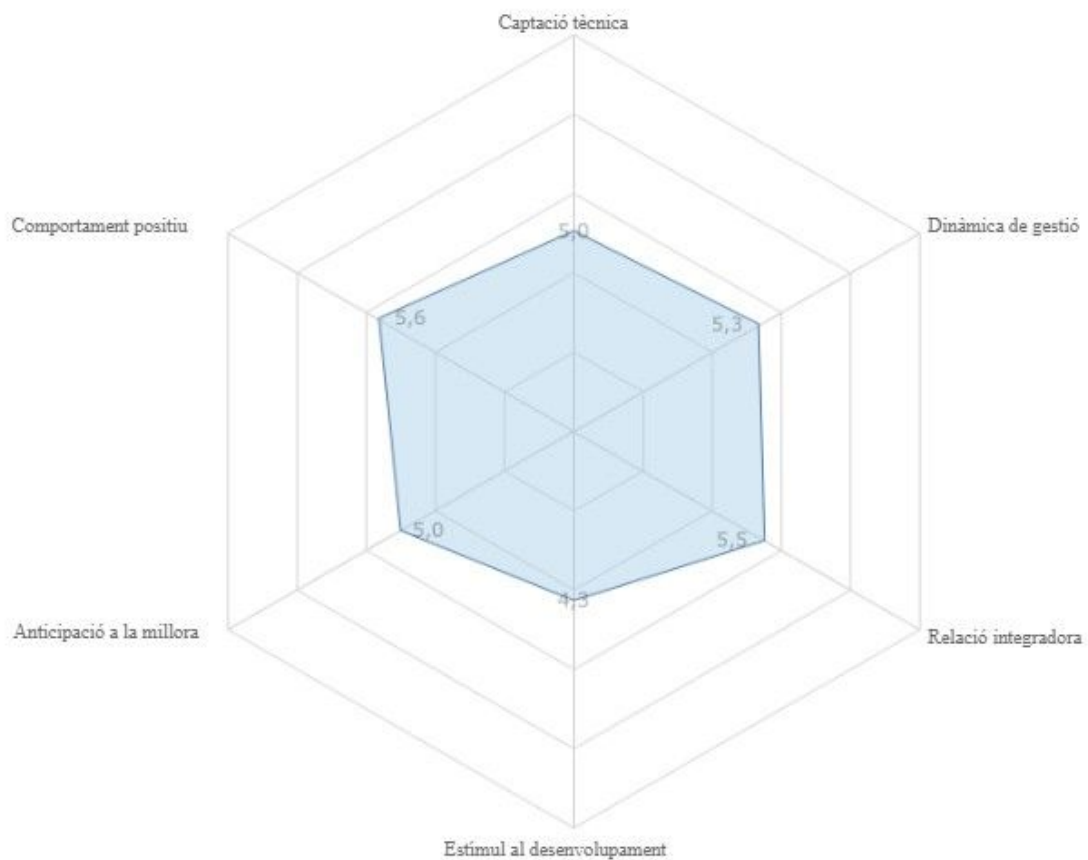
Imatge 18. Radar de les esferes del d'Anchiano a partir dels factors del 16PF. Resultat per la sòcia 8.



Font: elaboració pròpia

En aquest cas, imatge 18, es pot apreciar que la sòcia 8 presenta una puntuació menor en capacitació tècnica i la puntuació més alta en relació integradora.

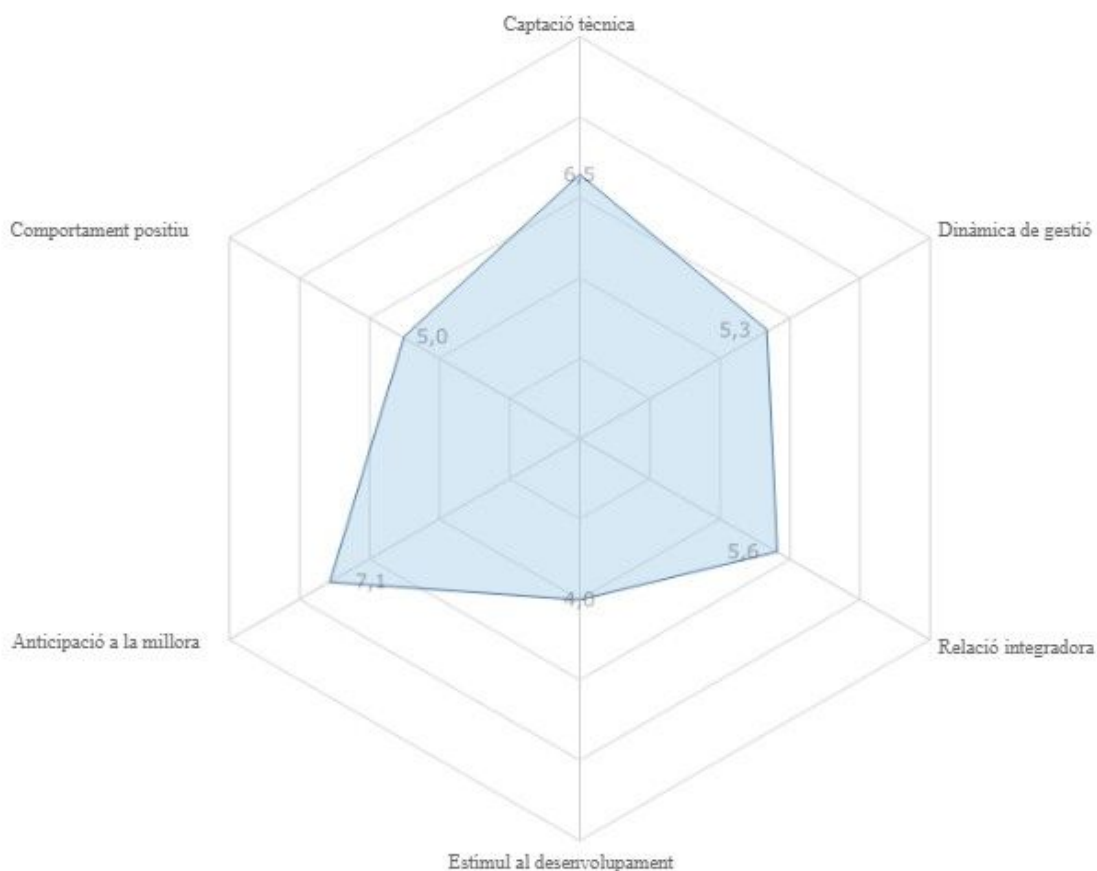
Imatge 19. Radar de les esferes del d'Anchiano a partir dels factors del 16PF. Resultat per la sòcia 9.



Font: elaboració pròpia

Pel que fa a la sòcia 9, imatge 19, presenta les puntuacions més altes en comportament positiu i relació integradora.

Imatge 20. Radar de les esferes del d'Anchiano a partir dels factors del 16PF. Resultat per la sòcia 10.

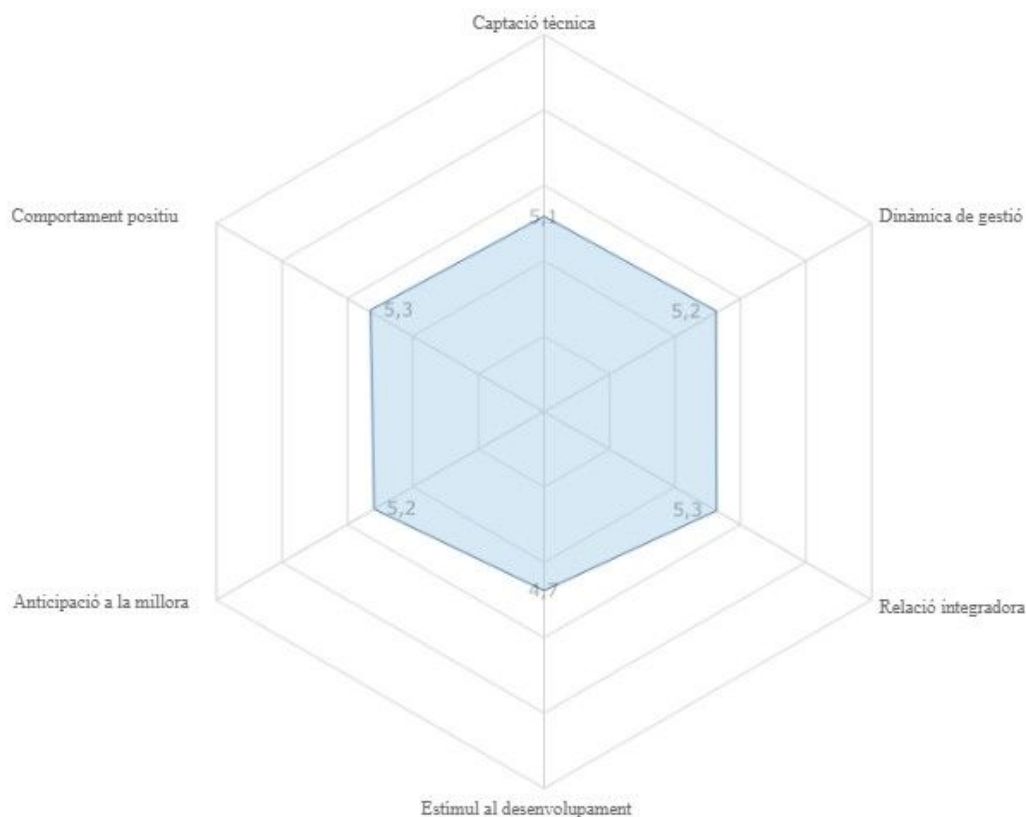


Font elaboració pròpia

En el cas de la sòcia 10, imatge 20, presenta puntuacions altes o destaca en anticipació a la millora i capacitació tècnica.

Si el que es fa és calcular la mitjana de cadascuna de les esferes obtingudes a partir dels factors 16PF obtenim la imatge radar (imatge 21) del promig de la cooperativa

Imatge 21. Radar que presenta els valor promig de les 21 sòcies de la cooperativa per cada esfera.



Font: elaboració pròpia

Es pot apreciar que el resultat d'aquest imatge 21 tipus radar, es presenta molt equilibrat. Això indicaria que el conjunt de sòcies que formen la cooperativa compensen els possibles biaixos individuals per donar un resultat força harmònic al conjunt.

Finalment com a resultats es presenta a la taula 23, el percentatge de sòcies que està per sobre i per sota del valor mitjana de cada esfera presentada a la imatge 21. D'aquesta manera malgrat haver vist que el promig surt equilibrat es veurà si per alguna de les esferes els percentatges per sobre o per sota la mitjana estan compensats (són similars) o estan descompensats (no són similars).

Taula 23. Percentatge de sòcies que estan per sobre o per sota del valor promig de cada esfera.

Esfera	Valor promig	% per sobre	% per sota
Capacitat tècnica	5,1	47,6%	52,4%
Dinàmica de gestió	5,2	61,9%	38,1%
Relació integradora	5,3	57,1%	42,9%
Estímul al desenvolupament	4,7	66,7%	33,3%
Adaptació a la millora	5,2	52,4%	47,6%
Comportament positiu	5,3	52,4%	47,6%

Font: elaboració pròpia

De la taula 23, destaca:

- Que per l'esfera de capacitat tècnica hi ha més sòcies carents, és a dir més sòcies per sota del promig.
- Que per dinàmica de gestió pràcticament $\frac{2}{3}$ de les sòcies estan per sobre el promig.
- Que per l'estímul al desenvolupament $\frac{2}{3}$ de les sòcies estan per sobre el promig, però és l'esfera amb la nota promig més baixa.

7. CONCLUSIONS

7.1 Conclusions dels resultats qualitius

7.1.1 Conclusions a partir dels resultats de l'entrevista 1. Grau de satisfacció

Pel que fa a l'entrevista 1, la identificació de carències segons els resultats és la següent:

.- Un **71%** de les sòcies **estan satisfetes amb al gestió de la cooperativa i en formar part d'aquest nou format**. Els motius que exposen són bàsicament el valor afegit que té l'empresa democràtica (igualtat, presa de decisions conjunta, respecte, posar a la persona al centre...). En aquest sentit, queda clar doncs que la majoria de sòcies estan satisfetes. D'altra banda però, un **23%** opina que **les expectatives que havien dipositat en el projecte no són les que s'han trobat** i citen aspectes que disten dels valors propis del cooperativisme com la falta de confiança entre les companyes o el fet que les decisions no es prenguin de manera democràtica realment. En aquest sentit, un 23% és un nombre prou significatiu com per prestar atenció al que mencionen en el qüestionari i prendre la responsabilitat de veure si el sistema actual és prou clar o calen millores, per exemple en la presa de decisions. Per altra banda, i tenint en compte que la gran majoria sí que estan satisfetes, s'ha de contemplar la possibilitat que la no satisfacció sigui més per una actitud personal concreta que pel propi funcionament en si.

.- En la línia de la presa de decisions, només un **66%** de les sòcies **ha manifestat un sí rotund quan es menciona la sensació de seguretat a l'hora de decidir**. Aquesta dada és molt significativa perquè apunta al fet que prendre decisions (una de les accions més habituals dins d'una cooperativa) no és un gest prou segur per a les cooperativistes. En aquest sentit, s'haurien d'oferir opcions (més informació o estratègies de decisió diferents) per a que la sensació de seguretat i confiança a l'hora de decidir, incrementés.

.- Pel que fa a la informació que reben les cooperativistes, la pregunta de "saps en què s'ha gestionat el pressupost de l'exercici anterior" és significativa, ja que posa de manifest la dinàmica habitual de transparència de la cooperativa i la vegada obliga a les sòcies a explicar perquè té aquesta informació o perquè no. En aquest sentit, el

que es veu és que la gran majoria de cooperativistes són conscients del que s'ha fet amb els ingressos de l'empresa, i pel que fa a les respostes negatives, moltes d'elles assumeixen la responsabilitat de no haver estat pendents de la informació, ja que totes les cooperativistes saben on es poden trobar aquestes dades i anualment es genera una assemblea expressa per parlar de la gestió dels pressupostos. Per altra banda, moltes d'elles cedeixen la responsabilitat del seguiment de les propostes aprovades al Consell Rector o directament confien en la gestió que es fa dels diners. Aquest fet demostra que la responsabilitat (que no desconfiança) d'estar pendent del que s'està fent no està generalitzada. Les úniques cooperativistes que coneixen amb detall la gestió del pressupost són les que formen part del Consell Rector. En aquest sentit, incrementar l'atenció de les sòcies en l'aspecte de la gestió dels pressupostos seria un objectiu a tenir en compte ja que en tant que empresa, la correcta gestió del capital és el que la manté viva.

.- Una altra qüestió que es volia esbrinar era si les cooperativistes es trobaven còmodes amb el fet que el seu present i futur professional estigués vinculat a una decisió col·lectiva i no individual. En aquest aspecte, el **76%** de les sòcies han manifestat que sí, i que precisament **aquest format de co-responsabilitat els hi ofereix més seguretat**. Quasi el **20%** restant però, encara **percep aquest fet com un peatge que cal pagar** i no com una posició còmoda. En aquest sentit, un dels valors bàsics del cooperativisme (el grup) no està assumit per una quarta part de les sòcies i per tant, s'haurien de prendre mesures en aquesta direcció.

.- A partir de totes aquestes conclusions, l'extracte general del Qüestionari 1 és que encara **hi ha un nombre prou significatiu** de sòcies que **no se senten còmodes amb el format cooperatiu** (tot i que no són la majoria) i que tractant-se d'una cooperativa petita i jove, aquest fet pot fer perillar la seva estabilitat si no es prenen mesures respecte a la percepció d'aquestes incomoditats.

7.1.2 Conclusions a partir dels resultats de l'entrevista 2. Anhels/objectius

Pel que fa a l'entrevista 2, es poden extreure diverses conclusions a partir de les respostes. D'entrada, quan es parla d'anhels i objectius sobretot personals, s'està intentant saber quin és l'estat emocional i de satisfacció personal de les sòcies. Tenint en compte que una cooperativa és més que un espai laboral, en el sentit que s'hi tenen en compte les cures i el benestar de les persones que la integren, és interessants fer

un sondeig que vagi més enllà de fets com “si coneixen el balanç anual de resultat anual”.

.- Tenint en compte això doncs, a la pregunta “quines són les teves aficions personals”, veiem que **la meitat de les sòcies** uneixen aficions amb **compartir temps amb persones**. Això dóna una dada rellevant, ja que la majoria d’elles s’interessen per estar amb persones com un fet de plaer i de quotidianitat. Aquesta característica és imprescindible per formar part d’una cooperativa on es respecti la premisa de posar les persones al centre i **prestar atenció al benestar dels membres**. Juntament amb aquest fet, és rellevant també que el **28%** de les cooperativistes **tingui aficions relacionades amb la cultura**, ja que denota un respecte a aquest bé i una sensibilitat i nivell formatiu desenvolupats.

.- Pels que fa a la pregunta de “Quins són els teus reptes personals?” un **40%** citen **l’atenció a la pròpia família**, fet que torna a reforçar la idea exposada de l’atenció en les cures i el benestar de la comunitat (en aquest cas, personal). Pel que fa als reptes professionals, la resposta “**créixer com a professional**” ha estat la més citada en un **33%**, i tan sols una persona ha mencionat la possibilitat d’assolir un determinat càrrec dins de la cooperativa. Això indica que hi ha una intenció d’evolució basada en la qualitat del servei que es presta i una actitud de responsabilitat respecte a la pròpia feina. Aquesta dada posa de manifest també que l’atenció de les cooperativistes és la qualitat de la pròpia feina (l’espai de responsabilitat personal), un fet indispensable per crear un impacte positiu en el conjunt de la cooperativa. Però a la vegada, demostra poca responsabilitat corporativa, respecte a assumir càrrecs que impliquin el pes de la gestió de l’equip. Aquest fet també és rellevant, ja que denota que la majoria de cooperativistes no contempen com a meta formar part per exemple, del Consell Rector i és potser el resultat de la situació prèvia com a empresa estàndar.

.- Pel que fa al que més les preocupa, tot i que els respostes han estat molt diverses, tornem a veure que **els motius de preocupació** de com a mínim el **50%** de les sòcies **impliquen a altres persones**. També en aquesta pregunta, preocupar-se per aspectes que van més enllà d’una mateixa és un símptoma de salut respecte als valors cooperatius.

.- Respecte al que els fa més por, la majoria de sòcies parlen del benestar a nivell de salut, un aspecte molt humà i realista, sobretot pel que fa als familiars. En aquest sentit és rellevant que cap d’elles hagi parlat d’aspectes com quedar-se sense llar, o sense

diners: l'atenció de les prioritats està en aspectes no materials. De totes les respostes obtingudes, sí que és rellevant el fet que el **19%** de les sòcies (4 d'elles) **han citat la sensació de por respecte al projecte cooperatiu**, en el sentit de continuïtat. Aquesta dada parla de la inseguretat d'alguns membres respecte al projecte i s'ha de tenir en compte i treballar aquesta percepció per a que la confiança dels membres en la cooperativa sigui del 100%.

.- Pel que fa a les coses que més valoren les cooperativistes, la llista ha estat molt diversa, però els valors que s'han mencionat encaixen a la perfecció amb un projecte cooperatiu. Un altre símptoma de salut.

.- En relació amb els objectius personals i professionals, el **33%** de les sòcies han mencionat **la intenció de créixer com a persones** i un altre **33% créixer com a professionals**. En els dos sentits (personal i professional), les sòcies parlen majoritàriament d'objectius que tenen un impacte positiu en el funcionament de la cooperativa, ja que fan referència a l'evolució qualitativa de l'ésser (tan personal com professional).

.- Respecte a la pregunta de "en què creus que el cooperativa et pot ajudar respecte a les teves dificultats", les sòcies tornen a posar de manifest característiques pròpies d'una cooperativa que funciona saludablement, com per exemple el fet de poder treballar en un equip humà de qualitat, de saber que formen part d'una xarxa que les empeny i sosté amb seguretat, i de la possibilitat de créixer amb l'ajuda dels altres.

.- Pel que fa al que **més valoren de la cooperativa**, les sòcies comenten **el valor de l'equip humà**, el companyerisme i la proximitat afectiva entre elles, juntament amb la possibilitat de decidir plegades. Una vegada més, aspectes imprescindibles per a un bon funcionament cooperativista.

.- Finalment, respecte als **motius que les portarien a abandonar el projecte**, **la majoria de motius són de força major**, com una incapacitació irreversible o la cura a un ésser estimat que demana més temps del compte. És també rellevant el fet que moltes d'elles parlin d'abandonar el projecte davant d'una situació que desvirtués els valors propis amb el que va ser creat. Això indica que la consciència respecte al que significa ser cooperativista i el projecte és de responsabilitat i coherència.

7.2 Conclusions dels resultats quantitius

7.2.1 Conclusions a partir dels resultats del 16PF

En aquest apartat es presenten les conclusions dels perfils psicològics dominants i carents de les sòcies de la cooperativa a partir dels resultats del test 16PF.

La informació que proporciona el 16PF passat a 21 persones és molt extensa. De fet a l'apartat de propostes de futur ja es parlarà de les múltiples opcions que s'obren per tal fer un estudi més detallat de sòcies segmentant a nivell individual o en petits grups d'interès. En aquesta part de les conclusions el treball se centra en analitzar quins són els factors del 16PF on hi ha un percentatge més alt de cooperativistes que el presenten i el mateix amb els factors que han obtingut un percentatge més baix.

Tenint en compte que la cooperativa és un sistema i tot sistema és intel·ligent i creatiu en si mateix i funciona com un organisme amb entitat pròpia, té sentit fer l'anàlisi global en aquest apartat de conclusions de quines són les característiques principals del sistema cooperativa per d'aquesta manera poder atendre millor les seves necessitats.

Així doncs si es fa el perfil psicològic de la cooperativa, aquest tindria com a factors a tenir en compte els que es presenten a la taula 24. Els percentatges més alts representen les competències que observen més sòcies de la cooperativa i les dels percentatges més baixos les competències que tenen menys presència dins del col·lectiu.

Taula 24. Factors dels 16PF amb percentatges més alts i més baixos, agrupant totes les sòcies, extrets de la taula 15.

Factors amb percentatges més alts (excessos) i amb quines característiques estan relacionats. Són persones:	Factors amb percentatges més baixos (carències) i amb quines característiques estan relacionats. Són persones:
<ul style="list-style-type: none">.- E-. Flexibles, passives, humils, conformistes i dòcils.- F-. Prudència, seriositat, introspecció i pessimisme.- N+. Calculadores fredes, refinades,	<ul style="list-style-type: none">.- B+. Entenen amb més facilitat les idees i els conceptes des d'una visió amplia.- C-. Es fustren fàcilment i són emocionalment molt més permeables a

diplomàtiques i conscients socialment .- Q1- . Conservadores i tradicionals, no qüestionen, no els interessa el pensament analític i presenten resistència a tot el que és nou o diferent	l'entorn .- G+ . Moralistes, responsables i tossudes i actuen d'acord amb les normes .- L+ . Tendeixen a desconfiar dels demés i tenen relacions interpersonals més complexes .- Q1+ . Obertes i disposades al canvi i disposades al canvi, a ser més liberals i rebutgen el que és tradicional i convencional
---	--

Font: elaboració pròpia

Observant aquests resultats a nivell global es pot extreure que la cooperativa:

- .- És conservadora i presenta resistència al canvi, segons es veu analitzant els resultats pel que fa al factor Q1
- .- És conformista i dòcil, segons resultats del factor E-
- .- És insegura i tímida, segons resultats del factor secundari QIV (veure taula 16)

Aquests factors combinats serien els que expliquen **la resistència al canvi i la dificultat de consolidar i assumir la nova realitat cooperativa.**

7.2.2 Conclusions a partir dels resultats del d'Anchiano

El mateix raonament que s'ha seguit per l'apartat anterior on es mostren les conclusions dels resultats dels perfils psicològics funciona per extreure les conclusions en aquest apartat de competències. Així doncs, si es destaquen (taula 25) quines són les competències on les sòcies majoritàriament han obtingut les puntuacions més altes i en les competències on han obtingut les puntuacions més baixes es coneixerà quina és la tendència competencial global del sistema cooperativa. A partir d'aquest perfil es podran fer propostes integrals per la cooperativa.

Taula 25. Competències que estan més i menys presents en el conjunt de les sòcies²⁹

Competències amb més nombre de sòcies amb valors alts (excessos)	Competències amb més nombre de sòcies amb valors baixos (carències)
.- Compromís .- Col·laboració .- Adaptació .- Motivació	.- Delegació .- Lideratge .- Negociació

Font: elaboració pròpia

Observant aquests resultats corresponents a les competències es pot concloure que la cooperativa:

.- Presenta una **bona salut** quan es parla de **compromís, col·laboració, adaptació i motivació**

.- Té **mancances en les competències de lideratge**

El compromís, la col·laboració i la motivació són essencials en les sòcies d'una cooperativa per tal que el projecte funcioni, però és molt important també que hi hagi lideratge i segons els resultats obtinguts això podria ser un handicap.

El d'Anchiano també és una bona eina per analitzar si les competències de les sòcies que formen part o volen formar part dels equips de responsabilitat de la cooperativa s'ajusten a les necessitats d'aquests equips.

7.2.3 Conclusions a partir dels resultats de la integració 16PF amb d'Anchiano

La integració del 16PF amb el d'Anchiano a part dels diferents anàlisis individuals per cada sòcia es pot analitzar el resultat global de les esferes del d'Anchiano a partir dels trets de personalitat obtinguts amb els 16PF. Per analitzar aquests resultats la proposta és fixar-se en quin percentatge de sòcies de la cooperativa destaca de

²⁹ Són de les 18 competències del d'Anchiano les que han donat més nombre de sòcies amb valors alts i més nombre de sòcies amb valors baixos. Entenent aquestes competències tal i com estan definides a la taula 7

manera rellevant en alguna d'aquestes esferes. A la taula 23 s'han presentat aquests resultats.

Dels resultats de la taula 23³⁰, destaca:

.- Que per l'esfera de capacitat tècnica, que està relacionada amb la intel·ligència i l'autocontrol, hi ha més sòcies carents. És a dir, més sòcies per sota del promig de la cooperativa.

Aquest resultat indicaria que **caldria establir un pla per millorar la capacitat tècnica de la cooperativa.**

.- Que per dinàmica de gestió, relacionada amb factors com: la impulsivitat, l'atreuiment, la imaginació autística, l'astúcia i l'autocontrol, pràcticament $\frac{2}{3}$ de les sòcies estan per sobre el promig.

Aquest resultat indicaria bona salut de la cooperativa en **estructura i ordre i interès per definir i fer seguiment d'objectius**. Resultat fortament relacionat amb l'activitat pròpia de la cooperativa, ser una escola.

.- Que per l'estímul al desenvolupament, lligats amb factors com la rebel·lia i l'autosuficiència, $\frac{2}{3}$ de les sòcies estan per sobre el promig, però és l'esfera amb la nota promig més baixa.

En aquest cas, **torna a aparèixer la resistència al canvi i la dependència que estaria relacionat un cop més amb la manca de lideratge.**

Finalment apuntar que segons el resultat presentat a la imatge 21³¹ i a la taula 23³², quan s'exposen els valors promig, la cooperativa presenta un resultat equilibrat en el conjunt de les esferes del d'Anchiano: capacitat tècnica, dinàmica de gestió, relació integradora, estímul al desenvolupament anticipació a la millora i comportament positiu. El promig de les sòcies compensen els resultats individuals.

³⁰ De la pàgina 81

³¹ De la pàgina 80

³² De la pàgina 81

8. PROPOSTES DE FUTUR

8.1 Nou model de governança

Paral·lelament a la diagnosi de de la cooperativa, eix central d'aquest treball, s'ha desenvolupat **un nou model de governança** que contempli els **resultats de la diagnosi** i ajudi a consolidar i projectar el model cooperatiu de Nou Patufet cap el futur.

Per ajudar a solucionar el fet de la **manca de lideratge** i el fet que **cap cooperativista es plantegi assumir càrrecs de gestió de responsabilitat**, un model de governança que especifiqui les responsabilitats sobre qualsevol tipus de decisió, que contempli els diferents òrgans o grups d'interès de la cooperativa seria una **bona eina per donar seguretat a les sòcies per assumir responsabilitats** i avançar en el model cooperatiu. Això vol dir que els valors bàsics del cooperativisme es consolidin dins del projecte, com per exemple el bé comú o la responsabilitat personal.

El nou model de governança es podria descriure com un full de ruta on en primer lloc es defineixen els òrgans o grups d'interès, quines funcions tenen i uns descripció sobre qui els integra, tal i com es proposa a la taula 26.

Taula 26. Òrgans de govern o grups d'interès, les funcions que tenen i la persona o persones que integren el grup

Òrgan o grup d'interès	Funcions a alt nivell	Descripció sobre qui els integra
Assemblea	És l'òrgan decisor últim de la cooperativa	Tots els cooperativistes
Consell Rector	És l'òrgan de representació i govern	Noms i cognoms
Cooperativistes	Socis treballadors	Tots els cooperativistes
Director/a	Responsable pedagògic	Nom i cognoms
Equip Directiu	És l'òrgan de lideratge pedagògic	Noms i cognoms
Mestres i professors	És el cos docent	Noms i cognoms
PAS	Personal de suport (no docent)	Noms i cognoms
Comissions de treball	És l'òrgan de lideratge d'aspectes concrets	Tots els cooperativistes
Alumnes	Menors matriculats a l'escola	Tots els alumnes
Famílies	Tutors legals dels infants	Totes les famílies

Font: elaboració pròpia

Un cop presentats els òrgans o grups d'interès amb les seves funcions (taula 26), a continuació es presenta el quadre de governança i el seu funcionament. El quadre de governança (taula 27) presenta dues primeres columnes on es defineixen les àrees d'actuació (governança, persones, cooperativa, qüestions pedagògiques, comunicació, administració i finances, espais i seguretat) i els tipus de decisió corresponent a cada àrea. Una tercera columna on apareixen els òrgans o grups d'interès ja presentats a la taula 26. Finalment només queda presentar els rols: decisor (D), consultat (C), informat (I) i executor (E)

Així doncs per cada tipus de decisió cadascun dels òrgans o grups d'interès tindrà assignat un rol. D'aquesta manera per un tipus de decisió determinat tot el col·lectiu tindrà consciència de qui pren la decisió, qui ha d'estar informat, qui ha de ser consultat i qui ha d'executar aquesta decisió. Amb aquest quadre de comandament s'espera clarificar la situació respecte qualsevol decisió presa i que tothom en tingui coneixement.

Taula 27. Síntesi del quadre de comandament de la proposta de governança per Nou Patufet

Àrea	Figures de detall	Organigrama i òrgans d'interès									
		Assemblea	Conseil d'Admin.	Presidència i Consell d'Admin.	Col·legi d'Administradors	Comissió de Govern	Comitè de Direcció	Comitè de Professors	Comitè de RPA	Altres	Reservat
Governança	Assemblea general	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Professors	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de RPA	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Altres	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
Finançes	Assemblea general	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Professors	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de RPA	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Altres	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Professors	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de RPA	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Altres	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
Col·laboració	Assemblea general	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Professors	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
Gestió	Assemblea general	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
Comunicació	Assemblea general	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
Administració	Assemblea general	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Professors	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de RPA	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Altres	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Professors	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de RPA	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Altres	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
Equip	Assemblea general	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
Tècnica	Assemblea general	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1
	Comitè de Govern	12	4	4	1	1	1	1	1	1	1

Font: elaboració pròpia

Donades les dimensions del quadre en aquest treball escrit és presenta una síntesi(taula 27). En el [següent enllaç](#) es presenta el full de càlcul sencer que conté el quadre de comandament del nou model de governança que es proposa per la cooperativa Nou Patufet SCCL. Seguint l'enllaç, el lector trobarà un primer full on es detallen els òrgans o grups d'interès, les funcions d'aquests òrgans o grups i una tercera columna amb la descripció de qui hauria d'integrar cada grup (ja mostrat a la taula 26). En un segon full es presenta el veritable quadre de comandament de la governança de la cooperativa, la descripció del qual ja s'ha fet amb anterioritat en aquest apartat.

8.2 Altres propostes

- Utilitzar aquest treball com a base per **crear una eina de diagnosi** de cooperatives i organitzacions en general
- Fer una **anàlisi més segmentada** dels resultats individuals i globals
- Fer un **treball d'acompanyament, coaching**, de cara a les sòcies descontentes per veure si estan o volen estar alineades amb el propòsit de la cooperativa o fer un acompanyament cap a altres opcions professionals fora de la cooperativa
- Prendre consciència de que quan es facin **equips de treball, comissions i òrgans de responsabilitat i gestió** estiguin **més equilibrats d'acord amb les competències i perfils de les sòcies**. Fer comissions més ajustades a les necessitats
- Poder fer **camins professionals**, i la seva planificació, per les sòcies, a mig termini, **a partir dels seus anhels, fent formacions i acompanyaments personalitzats**
- Acompanyament a la **millora contínua** a partir de les **necessitats individuals**
- Incloure al **quadre de governança** les diferents **comissions de la cooperativa**. A la taula 28 es presenta una proposta de com podria ser

Taula 28. Síntesi del quadre de comandament de la proposta de governança per Nou Patufet amb les comissions.

Àrea	Tipus de desviació	Nivell de desenvolupament										Nivell de gestió									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estratègia	Definició clara																				
	Definició clara dels objectius																				
	Definició clara dels processos																				
	Definició clara dels recursos																				
Estructura	Definició clara																				
	Definició clara dels processos																				
	Definició clara dels recursos																				
	Definició clara dels resultats																				
Econòmic	Definició clara																				
	Definició clara dels processos																				
	Definició clara dels recursos																				
	Definició clara dels resultats																				
Educatiu	Definició clara																				
	Definició clara dels processos																				
	Definició clara dels recursos																				
	Definició clara dels resultats																				
Ecològic	Definició clara																				
	Definició clara dels processos																				
	Definició clara dels recursos																				
	Definició clara dels resultats																				
Evaluació	Definició clara																				
	Definició clara dels processos																				
	Definició clara dels recursos																				
	Definició clara dels resultats																				

Font. elaboració pròpia

Donades les dimensions del quadre en aquest treball escrit és presenta una síntesi (taula 28). En el [següent enllaç](#) es presenta el full de càlcul sencer que conté el quadre de comandament del nou model de governança que es proposa per la cooperativa Nou Patufet SCCL ampliat a les comissions. Seguint l'enllaç el lector trobarà un primer full on es detallen els òrgans o grups d'interès, les funcions d'aquests òrgans o grups i una tercera columna amb la descripció de qui hauria d'integrar cada grup (ja mostrat a la taula 26). En un segon full es presenta a part del quadre de comandament de la governança de la cooperativa una extensió amb les comissions.

9. BIBLIOGRAFIA

DAVIS, A. (2006). *Best practice in Corporate Governance*. New York. Routledge.

HENRIC-COLL, M. (2015). *La organización fractal, el futuro del management*. Valencia. Fractal teams.

LALOUX, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona. Arpa Editores

MINDELL, A. (2004). *Sentados en el fuego: como transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad*. Barcelona: Icaria.

MARTÍNEZ CHARTERINA, A. (1999). Los Valores y los principios cooperativos. *Revesco: revista de estudios cooperativos (núm 69)*.

MORALES GUTIÉRREZ, A. (1996). *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*. València: CIRIEC-ESPAÑA.

VARGAS SÁNCHEZ, A., 1999, De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. *Revesco: revista de estudios cooperativos (núm 67)*.

CLARKE, T., i MONKHOUSE, E., 1994, *Replantarse la empresa*. Barcelona: Folio.

Cuestionario para la evaluacions de los tests. Recuperat 3 juliol 2019.

<https://www.cop.es/uploads/PDF/16PF5.pdf>

Recuperat. 10 juny 2019

<https://psicologiaymente.com/personalidad/test-personalidad-16-factores-cattell-pf>

Recuperat. 22 juny 2019. <http://www.danchiano.com>

El buen gobierno corporativo en las cooperativas. Recuperat 3 setembre de 2019

[http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%2098.5%20Raquel%20PUENTE S.%20Maria%20del%20Mar%20VELASCO,%20Juan%20VILAR.htm](http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%2098.5%20Raquel%20PUENTE%20S.%20Maria%20del%20Mar%20VELASCO,%20Juan%20VILAR.htm)

9 principios de gobierno en cooperativas. Recuperat 8 setembre 2019

<https://lozano-consultores.com/9-principios-de-gobierno-corporativo-para-cooperativas/>

El gobierno corporativo en cooperativas. Recuperat 8 setembre de 2019

<https://revistaempresarial.com/finanzas/seguros/gobierno-corporativo-cooperativas/>

10. AGRAÏMENTS

Al Lluís per haver estat mentor i haver-nos guiat en aquest viatge de quasi 9 mesos.

A l'Ismael pel seu suport i ajut en la reconducció en moments primerencs.

Agrair a les 21 persones sòcies de la cooperativa Nou Patufet SCCL per la seva predisposició a participar en aquest projecte i sotmetres a testos i entrevistes amb bon humor malgrat les càrregues de feina a les que estan sotmeses i la profunditat d'alguna d'aquestes proves. El capital humà de Nou Patufet és el seu principal actiu.

A la Mireia per la voluntat de participar en la integració del 16PF amb el d'Anchiano. Només una ment preclara i privilegiada com la seva ha pogut donar llum en un tema que sembla complicat d'una manera exquisidament simple.

A la Marcela per capitanejar l'equip de governança amb el seu aplom i savis consells

Al gran doctor Víctor, ell no és optometrista però és un pope de les visualitzacions. Eternament agraït.

Al Max, l'Ona, el Jan i l'Emma per la seva infinita paciència amb algú que no té remei i per les hores robades.

Al Joan, la Cecília i la Mercè per haver fet de família en majúscules i haver pogut prescindir de la Núria quan més la necessitaven.

I finalment al Cesc i la Núria, per haver fet un tàndem tan compenetrat i haver sabut ser-hi de la manera que l'altre necessitava.