

“Esforça't en el teu quefer,
com si de cada detall que pensis,
de cada paraula que diguis,
de cada peça que posis,
de cada cop de martell que donis,
depenqués la salvació de la humanitat,
perquè en depèn, creu-ho”.

Joan Maragall (1860 - 1911)

5. LA FORMACIÓ A L'EMPRESA

En els capítols anteriors hem fet referència a tots els elements que integren les organitzacions, així com les diferents configuracions estructurals.

En aquest capítol desenvoluparem el concepte de formació com a variable clau dins les estructures organitzatives.

Començarem definint els antecedents de la formació i el seu concepte, així com altres conceptes relacionats, com són l'aprenentatge, l'educació i el desenvolupament. A continuació, analitzarem el rol que té la formació en les organitzacions i la seva relació amb l'entorn i la cultura organitzativa per endinsar-nos en les organitzacions que es basen en la formació, com és l'organització que aprèn.

5.1. ANTECEDENTS DE LA FORMACIÓ

Hi ha nombrosos antecedents de la formació com aprenentatge practicada des dels temps més remots i antics, com en l'època egípcia i grega. Però a mesura que han passat els segles, s'ha modificat aquesta manera d'entendre l'aprenentatge.

Si ens remuntem al període de les primeres organitzacions, podem descobrir que la formació rebuda pels treballadors ha estat limitada a una forma d'aprenentatge en el lloc de treball, com va ser en el seu moment, els gremis a Catalunya. Aquesta manera d'adquirir els coneixements ha estat la manera més freqüent i ha persistit fins al segle XX.

També hi ha referències d'escoles d'oficis a països com Alemanya i França en el segle XVIII i XIX¹, que reflecteix la tradició per la formació en aquests dos països.

Com a precursor i iniciador de les tècniques de gestió a principis de segle, cal destacar Taylor, que com en el camp de la selecció, se'l considera el precursor de la formació en el lloc de treball² als Estats Units.

Com totes les altres principals activitats de la gestió, després de la Segona Guerra Mundial la formació esdevé una realitat. Poc després de 1945, s'estén el programa americà de formació professional (Training within Industry, TWI) als països europeus³.

L'acceleració de la innovació tecnològica als anys seixanta, comença a crear dificultats d'adaptació en les organitzacions. Formar els treballadors és l'única manera de fer front als canvis tecnològics.

La dècada dels setanta, serveix per consolidar la necessitat de formació professional en la major part dels països industrialitzats. En les organitzacions grans, els treballadors tenen la possibilitat d'entrar en programes específics de formació. En aquest context de canvi, una adequació qualitativa entre la formació i el treball ha de fer coincidir els continguts de les tasques amb els continguts de la formació.

Als anys vuitanta, els grans canvis afecten el mercat de treball. El desequilibri entre l'oferta i la demanda de la mà d'obra augmenta. Avui dia es pot afirmar que la qualitat del saber i del saber fer d'una persona decreix a un ritme seriós d'any en any per a la majoria de les professions. Esdevé la necessitat més que mai de recórrer a la formació en l'entorn de l'organització per respondre de manera adequada al mercat de treball.

Avui dia, tots els agents econòmics veuen la formació com una necessitat perquè cada treballador augmenti les possibilitats d'adaptar-se a l'evolució

¹ Peña, M. (1990). *Dirección de Personal*. 6a. ed. Barcelona: Hispano Europea. Pàg. 434.

² Schultz, D.P. (1986). *Psicología Industrial*. 3ª.ed. México: Interamericana. Pàg. 8.

³ Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F., Besseyre des Horts, C.H. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Montreal: Les éditions 4L Inc. Pàg. 361. ; Castanyer, F. (1988). *La formación permanente en la empresa*. Barcelona: Marcombo. Pàg. 71.

tecnològica. La formació no és només efectiva per als comandaments i professionals sinó per a tots els treballadors que es troben dins l'estructura organitzativa. Es forma per sobreviure a l'evolució i per tenir una mà d'obra flexible i adaptable⁴.

5.2. DEFINICIÓ DEL CONCEPTE DE FORMACIÓ

5.2.1. Formació

Els autors insisteixen en les seves definicions de la formació, en els aspectes de transmissió de coneixements per respondre a les necessitats de l'organització.

A continuació donem una sèrie de definicions de formació, igual que en els capítols anteriors hem desenvolupat el concepte d'organització.

La formació⁵ és el *"conjunt d'accions, de mitjans, de mètodes i de suports planificats amb l'ajuda dels quals els treballadors són incitats a millorar els seus coneixements, els seus comportaments, les seves actituds, les seves habilitats i les seves capacitats mentals, necessàries per assolir els objectius de l'organització, personals o socials, per adaptar-se al seu entorn i per acomplir de manera adequada les seves tasques actuals i futures"*. També la formació⁶ és *"l'esforç sistemàtic i planificat per modificar o desenvolupar el coneixement, les tècniques i les actituds a través de l'experiència-d'aprenentatge i aconseguir l'actuació adequada en una activitat"*. El seu propòsit, doncs, en el món del treball és capacitar un individu perquè pugui realitzar convenientment una tasca o treball donats. Contribueix normalment en els processos sistemàtics a curt termini.

⁴ Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., i altres. (1992). *Op. cit.* Pàg. 362.

⁵ Sekiou, i altres. (1992). *Op. cit.* Pàg. 363.

⁶ Buckley, R., Caple, J. (1991). *La formación. Teoría y práctica*. Madrid: Díaz de Santos. Pàg. 1.

La formació⁷ es pot entendre com “*el procés per modificar actituds, coneixements o conductes d’habilitats a través de l’experiència d’aprenentatge per aconseguir un rendiment efectiu en una activitat o en un conjunt d’elles*”. Té per objectiu, en la situació de treball, desenvolupar les habilitats de les persones i satisfer les necessitats actuals i futures de l’organització i millorar el rendiment.

La formació també es pot definir⁸ com una “*metodologia sistemàtica i planificada, destinada a millorar les competències tècniques i professionals de les persones en els seus llocs de treball, a enriquir els seus coneixements, a desenvolupar les seves actituds, a la millora de les seves capacitats i a ensenyar-los a aprendre*”.

Per mi, la definició més completa de formació és la que ofereix Meignant⁹. Segons aquest autor, l’organització no té problemes de formació. L’organització té problemes que potser la formació pot ajudar a resoldre. Aquests problemes són “*disposar de persones competents i motivades amb un rendiment elevat i de qualitat, permanentment, per efectuar el treball necessari, dins un clima laboral el més favorable possible*”.

La formació és fruit d’una sèrie d’aprenentatges. Definim l’aprenentatge¹⁰ com “*el procés on les persones adquireixen coneixements, tècniques i actituds a través de l’experiència, la reflexió, l’estudi o la instrucció*”.

L’aprenentatge¹¹ són “*els canvis relativament permanents que esdevenen en el comportament, com a resultat de la pràctica*”.

⁷ Bambrough, J. (1993). *Training your staff*. London: The Industrial society. Pàg. 3.

Peel, M. (1994). *Successful Training*. London: Headway. Hodder & Stoughton. Pàg.5.

Reid, M.A., Barrington, H. (1994). *Training Interventions*. London: Institute of Personnel and Development. Pàg. 14.

⁸ Solé, F., Mirabet, M. (1994). *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa*. Barcelona: La Llar del Llibre. Pàg. 19.

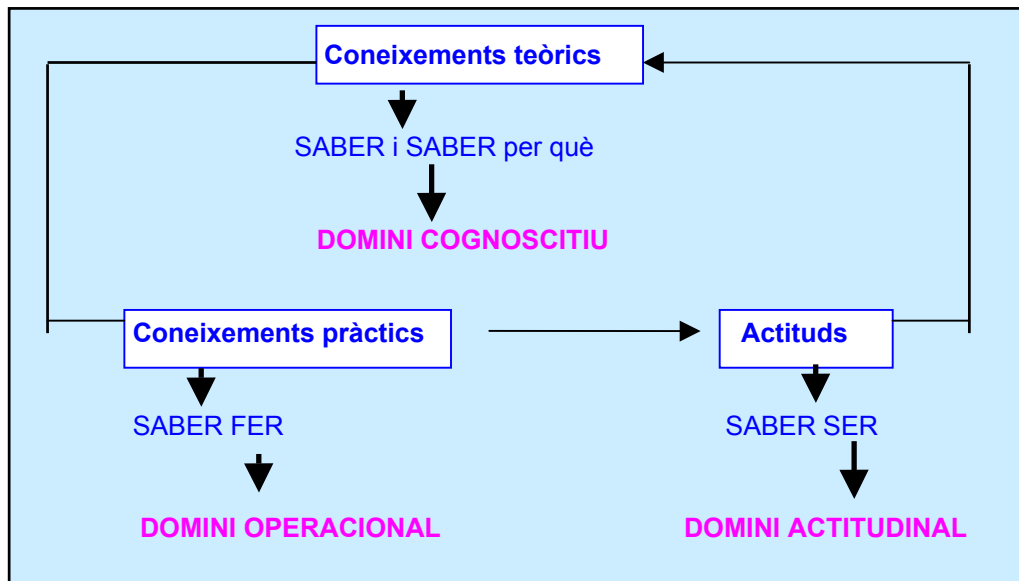
⁹ Meignant, A. (1995). *Manager la formation*. 3a. ed. Rueil-Malmaison: Les Editions Liaisons. Pàg. 21.

¹⁰ Buckley, R., Caple, J. (1991). *Op. cit.* Pàg. 2.

¹¹ Sparrow, P. (1994). *Op. cit.* Pàg. 363.

La figura següent integra els elements bàsics de la formació de les definicions anteriors, la integració dels coneixements teòrics i pràctics juntament amb les actituds.

Figura 5.1. Elements de la Formació.



Font: elaboració pròpia.

5.2.2. Educació

L'educació es defineix com “un procés d'activitats que tenen l'objectiu de desenvolupar i capacitar en un individu els coneixements, habilitats, valors morals, i comprensió requerida en tots els aspectes de la vida, així com un coneixement i habilitats relacionades no només amb un camp d'activitat limitat sinó que permeten definir, analitzar i solucionar una àmplia gamma de problemes”.

L'objectiu de l'educació¹² “és proporcionar les condicions essencials a la gent jove i als adults l'adquisició d'hàbits i desenvolupar i comprendre les tradicions i idees de la societat en què vivim i contribuir a la formació del

coneixement. Implica l'estudi d'habilitats com l'aprenentatge, el desenvolupament personal, la creativitat i la comunicació".

Etimològicament¹³, la paraula *educar* admet dos accepcions, segons provingui del terme *educare*, "alimentar", "nodrir" (intel·lectual o moralment) o *educere*, "treure de dins a fora", "actualitzar les potencialitats de l'individu". Els dos conceptes es complementen i podem afirmar que l'educació és un desenvolupament interior i el resultat d'una influència externa.

La figura 5.2 ens mostra una sèrie d'autors, que entenen l'educació des de quatre perspectives diferents: l'idealisme pedagògic, com a preparació per a la vida, d'adaptació al mitjà i de desenvolupament personal:

Figura 5.2. L'Educació segons diferents autors.

AUTORS	EDUCACIÓ
KANT	"Educar és desenvolupar tota la perfecció de la naturalesa humana".
SPENCER	"La funció de l'educació és preparar per a la vida completa".
PIAGET	"Educar és adaptar l'individu al mediambient social".
DEWEY	"Educar és preparar per a la vida, és la vida mateixa".
WHITEHEAD	"Educar-se no és rebre, si no fer-se".
FREIRE	"Educar és arribar a ser conscient de la realitat personal, de tal forma que s'assoleixi actuar de manera eficaç sobre ella i sobre el món".
EINSTEIN	"Educació és el que queda després d'haver d'oblidar tot el que es va aprendre a l'escola".
FERRANDEZ-SARRAMONA	"L'educació és un sistema dinàmic, obert, ja que s'insereix en un mitjà humà i sociocultural complex i multiforme, que és a la vegada subsistema del sistema societat. Té els elements necessaris per acomplir els seus objectius i tenir informació constant sobre els seus resultats".

Font: elaboració pròpia.

Sarramona¹⁴ fa una distinció entre educació formal, no formal i informal.

¹²Reid, M.A., Barrington, H. (1994). *Op. cit.* Pàg. 18.

¹³Ferrandez, A., Sarramona, J. (1978). *L'educació. Constants i problemàtica actual.* Barcelona: CEAC. Pàg. 24.

¹⁴Colom, A., Sarramona, J., Vázquez, G. (1994). *Estratègies de formació en la empresa.* Madrid: Narcea. Pàg. 14-15.

L'educació formal comprèn el sistema educatiu, institucionalitzat, cronològicament graduat i estructurat de manera jeràrquica, que s'estén des dels primers anys de l'escola primària fins a la universitat.

L'educació no formal és l'activitat organitzada sistemàtica i educativa desenvolupada fora del sistema oficial per facilitar determinades classes d'aprenentatge a subgrups particulars de l'educació.

L'educació informal és el procés que dura tota la vida i en què les persones adquireixen i acumulen coneixements, habilitats, actituds i criteris de valoració mitjançant les seves experiències diàries i la relació amb el medi ambient.

Veiem que la necessitat ha fet que s'aparellés l'educació formal amb l'educació escolar i l'educació no formal amb la formació en o per al treball. Però cal puntualitzar que l'educació no formal és formal; l'educació formal capacita i disposa per a l'educació no formal i informal, mentre que l'educació no formal es produeix fonamentalment en els espais laborals i domèstics i és tan sistemàtica, organitzada i racional com ho és l'educació formal.

5.2.3. Desenvolupament

El desenvolupament forma part de la Gestió dels Recursos Humans i implica la planificació i la gestió de l'aprenentatge de les persones en l'organització. De fet, aquest terme és l'únic que cobreix tots els aspectes relacionats amb la gestió de l'aprenentatge en el treball i és més ampli i abstracte que els anteriors¹⁵.

El desenvolupament consisteix a desplegar el potencial de les persones i grups i contribuir a assolir uns nivells de resultats individuals o d'empresa

¹⁵ Reid, M.A., Barrington, H. (1994). *Op. cit.* Pàg. 25.

més òptims¹⁶. Inclou les maneres d'ajudar a gestionar-se per ells mateixos, amb el propòsit de fer el procés d'aprenentatge més efectiu, augmentar l'eficiència i ser útil¹⁷.

5.2.4. Diferències entre educació i formació

La línia divisòria entre formació i educació és bastant imprecisa i, de fet, es fa difícil separar aquests conceptes.

Són dos processos que es produeixen en moments diferenciats de la vida de les persones, amb objectius diferents i, per tant, es desenvolupen de manera diferent. El concepte de formació s'utilitza de manera genèrica, i pretén cobrir un extens espectre d'accions que possibiliten la creació de capital humà.

La formació pretén canviar la conducta, generalment per desenvolupar habilitats, mentre que l'educació generalment es basa en coneixements i té uns objectius a llarg termini; és per a la vida i proporciona les bases generals per viure, mentre que la formació és per al treball i modifica i dirigeix les habilitats cap a unes activitats concretes.

Seguint a Reid i Barrington¹⁸, en la figura següent queden explicitades aquestes diferències en funció de l'orientació, la finalitat, el temps, els mètodes, els objectius, l'aprenentatge, les repercussions, els efectes i el context.

Figura 5.3. Diferències entre formació i educació.

	FORMACIÓ	EDUCACIÓ
ORIENTACIÓ	Al treball	A la persona
FINALITAT	S'expressa en termes de conducta. Hi ha objectius d'aprenentatge.	Objectius menys específics, per ser massa complexos. Termes abstractes. Estimula el desenvolupament personal.
TEMPS	Plans de formació més curts.	Plans educatius més llargs.

¹⁶ Sparrow, P. (1994). *Op. cit.* Pàg. 363.

¹⁷ Reid, M.A, Barrington, H. (1994). *Op. cit.* Pàg. 25.

¹⁸ Reid, M.A., Barrington, H. (1994). *Op. cit.* Pàg. 26.

MÈTODES	Aprenentatge mecanicista, adquirit com a resultat d'estímuls i respostes, reforçades per la pràctica.	Aprenentatge orgànic, implica canvis menys previsibles en la persona.
OBJECTIUS	Proporciona coneixements, habilitats i actituds necessàries per desenvolupar tasques específiques de treball. És pràctic.	Proporciona material teòric i conceptual amb l'objectiu d'estimular les capacitats analítiques i crítiques.
APRENTATGE	Implica un cert grau d'uniformitat dins dels límits marcs per les diferències individuals.	Es dedica a augmentar la varietat de diferències individuals, de manera que cadascú es comporti de manera particular.
REPERCUSSIONS	Els canvis es constaten immediatament.	Els canvis són en un sentit més profund i en un període més llarg.
EFFECTES	Específics, previsibles, uniformes.	Generals, menys previsibles, variables.
CONTEXT	La majoria d'experiències d'aprenentatge barregen processos d'educació i de formació. L'educació existeix en formació i viceversa: el factor comú és l'aprenentatge.	

Font: elaboració pròpia a partir de: Reid, M.A, Barrington, H. (1994). *Op. cit.*

Tal com hem vist, encara que la formació i l'educació difereixin es pot apreciar que hi ha una estreta relació. La capacitat d'un individu per adquirir coneixements, tècniques i actituds en un procés formatiu està relacionada directament o indirectament amb l'educació anterior. De la mateixa manera, les tècniques que un individu adquireix en un procés formatiu influeixen en l'educació i poden ajudar a millorar en situacions posteriors d'aprenentatge.

L'educació és un procés integral, orientat a capacitar una persona per assimilar i desenvolupar coneixements, tècniques i una sèrie de valors que li permetran analitzar, sintetitzar i resoldre una ampla gamma de problemes.

En canvi, entenem la formació com el perfeccionament d'habilitats i coneixements específics per desenvolupar una determinada funció. És un esforç planificat i sistemàtic, mitjançant el qual desenvoluparem uns coneixements i aptituds que complementats amb experiències permetran assolir una capacitat d'actuació suficient per executar una activitat o conjunt d'activitats. La formació és on convergeixen les accions que augmenten el capital humà.

Seguint el professor Solé¹⁹, *“l’educació és la bateria cultural primària de les persones, i és la causa del desenvolupament personal i social. La formació ve després i per tant serà més efectiva com més eficaç hagi estat l’educació. L’educació té relació directa amb l’escola i la universitat, mentre que la formació té relació amb el món professional i amb les organitzacions”*.

Una vegada tractats els antecedents de la formació i definits els conceptes de formació, d’educació, i les seves diferències, ens endinsarem en la relació entre la formació i l’organització.

5.3. LA FORMACIÓ I L’ENTORN EMPRESARIAL

Els canvis en l’economia i els mercats i els continus avenços tecnològics i organitzatius condueixen a una evolució de l’entorn empresarial que exigeix una capacitat de desenvolupament i d’adaptació permanent de les empreses i del seu personal.

Davant una situació en què l’únic element constant és el canvi, l’aprenentatge permanent es converteix en una condició indispensable per afrontar de manera encertada i amb èxit la nova realitat: un entorn, un mercat i uns competidors i clients cada vegada més exigents.

Avui dia s’ha d’entendre la qualificació no com l’adquisició d’un saber especialitzat vàlid per a tota la vida, sinó com la disposició permanent per adaptar-se amb flexibilitat a les necessitats i als entorns canviants. Tal com afirma Urbelz²⁰, el coneixement és la clau del poder i la generació de nou coneixement s’accelera amb rapidesa. És imprescindible portar el coneixement al lloc i al moment en què es necessitin.

¹⁹Solé, F., Royo, J. (1995). *L’estat de la formació a l’empresa a Catalunya*. Barcelona: Direcció General d’Indústria. Departament d’Indústria i Energia. Generalitat de Catalunya. Pàg. 18.

²⁰ Urbelz, I. (1998). “Gestión del conocimiento”. *Aedipe*. Madrid. n. 4. Pàg. 9-16.

La formació contínua ocupa un rol destacat en l'optimització dels objectius empresarials, i permet l'adaptació, la consolidació i el desenvolupament de les empreses i dels recursos humans que en formen part.

Tal com hem comentat en el capítol anterior, les noves exigències organitzatives es desenvolupen entorn de noves tendències d'organitzacions orientades a la gestió de processos. Com assenyala el professor García Echevarría²¹, l'orientació a la qualitat en la gestió dels recursos implica una clara orientació al treball en equip i més flexibilitat en els comportaments i actituds en el treball i en els dissenys organitzatius.

Aquestes noves tendències obliguen l'organització a adoptar estratègies mitjançant noves polítiques de disseny i de gestió dels recursos humans.

En el marc d'una direcció excel·lent, els recursos humans són els únics elements capaços de representar la diferenciació que tota empresa busca, amb l'objectiu no només de sobreviure en un entorn cada vegada més dinàmic, sinó d'aconseguir una superioritat enfront de les altres organitzacions que garanteixi la seva continuïtat.

Els canvis en les estructures de les organitzacions han originat transformacions en el treball i en la seva gestió. Per fer front a aquests canvis, es requereix una formació continuada per estar al dia i saber gestionar les diferents tecnologies que cada vegada esdevenen en espais de temps més curts.

La formació a les organitzacions ha tingut un gran impacte en l'última dècada, no només com un instrument per a la reconversió o l'adaptació tecnològica dels treballadors, sinó en el canvi dels estils de direcció. La formació s'ha consolidat com una de les funcions amb més creixement en

²¹ García Echevarría, S. (1996). *Op. cit.* Pàg. 18.

les empreses en aquests darrers anys²².

La formació s'ha de considerar com un factor estratègic que condueixi al desenvolupament de perfils d'aptituds que facilitin l'adaptació als canvis permanents en les activitats del treball i que estimulin el procés d'aprendre a aprendre.

El fet de considerar la renovació, actualització o reciclatge dels recursos humans com a inversió i com a actiu important de l'empresa o de l'organització ningú no el qüestiona, però convé d'emfasitzar.

La capacitat d'intuir, identificar i aplicar el canvi amb la celeritat que presenten les noves tecnologies és la garantia d'èxit. La tecnologia i la formació són considerades com dos factors clau per a la competitivitat de les empreses.

El concepte de competitivitat no és un concepte global, sinó relatiu. La competitivitat és conseqüència del comportament dels recursos humans i de la seva capacitat per adaptar els processos empresarials a les exigències de canvi dels entorns²³.

S'ha d'entendre el concepte de "formació del capital humà" no com un aspecte independent dins l'activitat de l'empresa, sinó com un instrument fonamental, integrat en l'estratègia, l'estructura i els objectius de tota organització, que garanteixi la seva continuïtat.

Tal com afirma el professor Solé Parellada²⁴ en el seu assenyat article, només amb personal més capacitat, és a dir, capital humà i formació, poden imaginar-se nous processos i nous productes, amb tecnologia i

²²Un indicador d'aquest interès és la gran quantitat d'estudis de formació que s'han desenvolupat en aquests darrers anys.

²³García Echevarría, S. (1996). *Op. cit.* Pàg. XI.

²⁴Solé Parellada, F. Cañabate, A. (1994). "La tecnologia i la formació. Del residual al substancial". *Revista Econòmica de Catalunya*. n. 26. Col·legi d'Economistes: Barcelona. Pàg. 99-109.

Recerca i Desenvolupament, per sobreviure a la competència. El capital humà és el responsable en la gestió de tot canvi i d'aquí radica la seva importància. Com corrobora el mateix autor²⁵, la formació és un factor clau per a la competitivitat de la empresa i conseqüentment per a un país

L'augment de la competitivitat i una consolidada cultura organitzativa són els elements que possibiliten l'adaptació al procés de canvi.

Segons el professor Font²⁶, l'element crític per enfrontar-se als reptes que tenen plantejades les organitzacions és la gestió eficaç i la capacitat de desenvolupament del seu potencial humà. Aquest aspecte és el que diferencia les organitzacions punteres o excel·lents de les que no ho són.

5.4.LA FORMACIÓ COM A FACTOR INTEGRADOR DE LA CULTURA ORGANITZATIVA

Com acabem de comentar, en l'actualitat les organitzacions es troben amb el repte d'adaptar-se a un entorn empresarial canviant on són protagonistes l'evolució de la tecnologia, els canvis culturals i l'aparició de mercats cada vegada més competitiu. Per fer front a aquests canvis, cal plantejar-se quina és l'estructura i la cultura més idònia perquè les organitzacions s'adaptin.

Com hem vist en el capítol 2, la cultura és un element clau de l'organització perquè facilita la innovació i l'aprenentatge dels seus processos. La formació en tots els àmbits és l'element que ha d'utilitzar l'organització per contribuir i potenciar la innovació per a la seva continuïtat i evolució.

²⁵Solé, F., Castells, E. (1993). *La Formació*. Quaderns de Competitivitat. Barcelona: Departament d'Indústria i Energia. Direcció General d'Indústria. Generalitat de Catalunya. Pàg. 15.

²⁶Font, A. (1997). Estrategias para la formación en las organizaciones. Apunts de la sessió impartida en el curs de doctorat: Empresa i Formació. Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. Maig 97. Pàg. 3.

L'organització ha d'invertir en formació per millorar els resultats i per crear el conjunt de valors que vinculi totes les persones de l'organització.

La missió de la formació és ajudar a aconseguir el màxim rendiment del potencial de l'empresa, mitjançant un procés de millora contínua de la capacitat del personal, basat en quatre principis: compromís de la direcció, planificació de la formació segons els objectius de l'empresa, execució, dotació de mitjans i recursos, elaboració de processos i execució d'accions i avaluació dels resultats.

S'ha d'entendre la formació com el capital cognoscitiu específic que s'alimenta de la pràctica i de l'experiència en els processos: de la millora de les competències i de l'aprenentatge multidisciplinari intern (per l'experiència i la recerca). La formació ha de tenir com a finalitat proporcionar persones flexibles, adaptades i disposades a aprendre.

Amb la formació, l'empresa obté nombrosos avantatges, i desenvolupa el potencial del personal, com per exemple la millora del procés productiu o una major productivitat, la reducció de costos, l'augment de la qualitat, la satisfacció dels clients, l'augment de la imatge de l'empresa per part dels treballadors, clients i proveïdors i un augment de la motivació.

La formació no és un fi en si mateix, sinó que ha d'estar al servei de l'organització i dirigida als seus resultats i objectius, sense oblidar el seu rol com a element integrador de la cultura i els valors corporatius.

La diferència entre l'organització que triomfa i la que no radica abans que qualsevol altra avantatge competitiu, en la qualitat de la seva Gestió de Recursos Humans. Una Gestió de Recursos Humans excel·lent té la possibilitat de desenvolupar els recursos, les competències, les habilitats, el potencial i el talent de tota l'organització i mobilitzar-los en el marc dels objectius corporatius.

En definitiva, ser competitiu exigeix un equip humà que pugui adaptar-se, de manera autònoma i amb celeritat, a les noves situacions i mantenir en tot moment un alt nivell d'eficàcia davant dels canvis. S'ha de comptar amb un equip humà que contribueixi amb els coneixements que disposa de la seva professió a l'organització en què s'integra.

Per això s'ha d'examinar les conseqüències dels desafiaments interns i externs sobre l'organització i la funció de Recursos Humans, destacant el paper cada vegada més capital de la formació i definint contínuament la funció dels Recursos Humans.

5.5.EL CAPITAL HUMÀ I LA FORMACIÓ COM A ASPECTES CLAU DE LA COMPETITIVITAT

Tal com afirma Peter Drucker²⁷, cada vegada queda més clar que la base del treball del futur serà el coneixement. Aquest autor preveu un nou conflicte de classes en el segle XXI que enfrontarà els treballadors intel·lectuals i els treballadors servidors (*knowledge workers* i *service workers* respectivament). Totes les organitzacions s'enfrontaran al problema de com mantenir la dignitat dels seus treballadors anomenats servidors. Els treballadors servidors no tindran la formació necessària per ser treballadors intel·lectuals, però fins i tot en els països més avançats, constituïran la majoria de la població.

Segueix afirmant l'autor que estem travessant una profunda transformació. Les últimes dècades han estat testimoni d'una transformació en la manera de treballar, amb la importància dels coneixements i les capacitats. S'ha passat d'una concepció de l'empresa basada en la divisió entre la direcció i els treballadors, a una nova divisió entre treballadors intel·lectuals i treballadors servidors.

Drucker acaba afirmant que la nova societat del coneixement exigeix que les empreses tinguin al seu càrrec la responsabilitat social dels seus

²⁷ Drucker, P. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Madrid: Apóstrofe. Pàg. 36.

membres i del seu entorn i s'ha de preparar per al saber. Una empresa està competint contínuament pels seus elements bàsics més importants: treballadors professionals, competents i compromesos.

La diferència més important entre les empreses actuals i les futures no estarà fonamentalment en els productes que fabriquin, en els serveis que ofereixin ni en l'equipament que tinguin. La veritable excel·lència radicarà en la forma de treballar del seu personal, en els graus de responsabilitat que tinguin i en la capacitat i el suport que se'ls proporcionin. En poques paraules, que utilitzin de manera eficaç el coneixement com a mitjà de producció.

El capital humà, la seva preparació, les seves competències, en definitiva, disposar del millor capital humà diu més sobre la capacitat de generar beneficis d'una empresa que qualsevol de les mesures convencionals que s'utilitzen habitualment. D'aquí esdevé la importància de reciclar, completar i formar contínuament el capital humà.

El factor humà esdevé avui dia un factor decisiu en l'eficàcia i eficiència de l'organització i, com a conseqüència, de l'estratègia empresarial. En aquest context, els Recursos Humans desenvolupen un doble paper en l'estratègia de l'empresa actual, d'una banda com a element que dona dinamisme a tot el procés estratègic i, d'altra banda, com un recurs més que l'adaptació exigeix com a necessitat.

L'estratègia és una recerca d'un pla d'acció que desenvoluparà l'avantatge competitiu d'una empresa i l'incorporarà a l'empresa. Desenvolupar les opcions estratègiques a partir dels punts forts de l'organització i explotar els seus factors clau constitueix un pas decisiu per aconseguir l'èxit empresarial. Sobre això, Pumpin²⁸ en la seva obra diu que una estratègia hauria de basar-se sempre en els punts forts de

²⁸ Pumpin, C., García Echevarría, S. (1993). *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos. Pàg. 37.

l'empresa, a la vegada que es tracta d'aprofitar sistemàticament les oportunitats de l'entorn i del mercat.

Actualment, la qualitat, la innovació i l'equip humà configuren els tres pilars bàsics en què es basa una gestió excel·lent.

És obvi que com més elevat sigui el nivell tecnològic del mercat on opera una organització o competeix, més necessària i més elevada serà l'exigència formativa.

Tal com afirmen Winslow i Bramer²⁹, especialistes en gestió del canvi, en la societat de la informació, caracteritzada per les noves formes d'organització del treball i integrada per nous perfils de treballadors, el coneixement és la variable determinant de l'èxit de les organitzacions. El concepte de productivitat tradicional, de la visió tangible dels béns i els serveis, queda superat pel de productivitat entorn de la gestió de coneixements, potenciant la formació.

Tanmateix, ja que les exigències i necessitats dels treballs augmenten, aquests autors consideren necessari establir per al futur una infraestructura de coneixements que ajudi el treballador a aprendre a desenvolupar-se, a preocupar-se per la seva formació, a canviar, amb les demandes del mercat. En definitiva, donar suport al treballador en el present i ajudar-lo a preparar-se per al futur amb la formació.

És una realitat que per aconseguir noves quotes de competitivitat, els països necessiten millorar les qualificacions professionals en tots els àmbits. Cada vegada es constata més el fet que el factor humà passa a ser determinant per a la competitivitat de les organitzacions, i a més a més millora els nivells de qualitat, productivitat i en les condicions de treball.

²⁹ Winslow, C.D., Bramer, W. (1995). *La nueva organización del trabajo. Sistemas de información en la economía del conocimiento*. Bilbao: Deusto. Pàg. 54.

Per augmentar la competitivitat, és fonamental centrar l'atenció en els recursos humans, sense oblidar que la formació ajuda a millorar la capacitat en definir objectius, i aporta les competències tècniques necessàries perquè es concretin aquests objectius.

La formació integra tota l'organització i es converteix en una via econòmica útil i necessària per aconseguir els objectius de l'organització, ja que d'una banda facilita el canvi i la innovació i, de l'altra, augmenta la capacitat del personal de l'empresa i augmenta la seva satisfacció.

“La revolució industrial que viuen els països desenvolupats és la revolució del capital humà, entès aquest com el conjunt de coneixements i habilitats que disposa un país”, així ho entén Gary Becker³⁰, premi Nobel d'Economia i professor de la Universitat de Chicago. “L'economia d'avui, la de la informació i en la qual el saber i la tecnologia són el motor”, assenyala Becker, té algunes característiques essencials que les societats i els governs no han d'oblidar, malgrat quedar despenjats en el futur. El desenvolupament del capital humà, juntament amb el comerç, ha transformat el món en una economia global. Això significa que els Estats Units, Europa, Canadà, Hong Kong i Singapur es veuen afectats per les mateixes forces econòmiques. Aquests països s'especialitzaran en la producció de béns que requereixin més educació, més formació, mentre que països menys desenvolupats se centraran en productes més senzills i menys qualificats”. Aquest aspecte exigeix una bona gestió del capital humà, diu l'economista nord-americà, el qual, adverteix, que no es dona ni a Europa ni a Espanya”.

5.6. LA FORMACIÓ I L'ORGANITZACIÓ QUE APRÈN

Cal emmarcar el paper de l'organització en definir polítiques, orientacions i elaborar estratègies globals que afavoreixin unes formes d'actuar cap a la

³⁰Entrevista publicada al *Periódico de Catalunya*. Diumenge, 15 de juny de 1997. Pàg. 57.

recerca de la qualitat, la millora contínua, el servei al client, la delegació, la participació i l'esperit d'equip.

Per poder delegar, s'ha de donar suport a l'aprenentatge i estar oberts a rebre suggeriments, idees i propostes madures que les persones només desenvolupen quan s'hi confia. Per tot això, dirigir una organització que gestioni la seva plantilla de manera excel·lent és molt difícil, ja que exigeix no només conèixer i acceptar les tendències organitzatives i de gestió que s'estan implantant, sinó que a més a més requereix un esforç profund i sincer d'intentar el canvi, individual i en l'organització.

L'entorn de les organitzacions s'ha transformat i per això neix la necessitat de canviar aquests valors profunds que impulsin una nova cultura en paral·lel. Les empreses han d'assumir els processos de canvi accelerat amb flexibilitat i capacitat d'adaptació, no com una reacció, sinó liderant i impulsant proactivament, per millorar-ne la competitivitat.

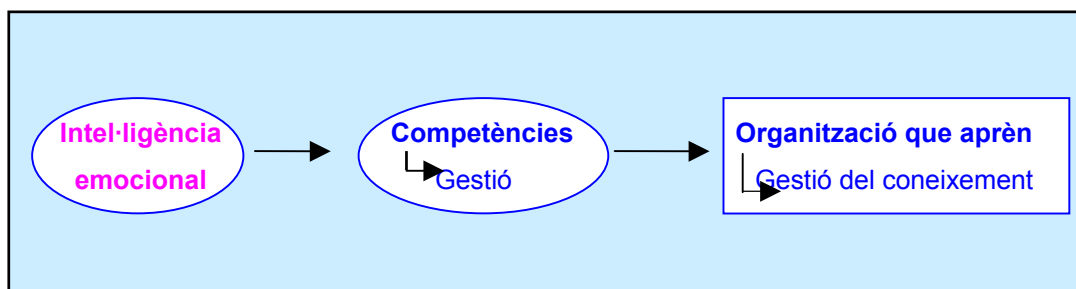
Segons el professor Font³¹, cada vegada tenen més importància els aspectes referits a les actituds. La formació educa per a la vida empresarial i per a la consciència professional. Apareixen nous objectius: treballar les actituds respecte a la tasca, integrar els components del grup en una cultura corporativa, com en el cas de les empreses més avançades, es tendeix cap a l'augment de les possibilitats d'autoformació, autoorganització i autodirecció dels seus treballadors, amb la idea que *"no és suficient amb ser una organització capaç d'adaptar-se al canvi, s'ha de ser una organització capaç d'aprendre"*.

5.6.1. La Gestió per Competències

Abans d'analitzar el concepte d'organització que aprèn, necessàriament hem de fer referència al concepte d'intel·ligència emocional, al de gestió per competències i la relació d'aquests conceptes, tal com es mostra a la figura 5.4.

³¹ Font, A. (1997). *Op. cit.* Pàg. 6.

Figura 5.4. Relació entre els conceptes.



Font: elaboració pròpia.

5.6.1.1. La Intel·ligència emocional

La intel·ligència emocional és la capacitat de posar intel·ligència a les emocions. Aquesta frase tan senzilla és la que millor defineix aquest concepte.

El concepte d'intel·ligència emocional va sorgir perquè resultava impossible predir l'èxit professional d'una persona utilitzant mesures basades en el coeficient intel·lectual.

S'ha demostrat que la visió convencional de la intel·ligència humana deixa de banda variables essencials, que les emocions tenen un paper molt més important del que es pensava fins ara en el triomf professional, en el pensament i en la presa de decisions.

En la seva obra, Daniel Goleman³² destaca que les persones amb la proporció correcta d'intel·ligència emocional enfront del coeficient intel·lectual solen ser les que tenen una millor actuació professional, ja que ambdues competències són perfectament combinables.

La intel·ligència emocional inclou cinc components: el coneixement d'un mateix, la motivació personal, l'autocontrol, la comprensió interpersonal o empatia i les habilitats socials o competències socials.

Aquest autor en el seu últim llibre valora aquestes cinc dimensions en vint-i-cinc competències emocionals. Defineix la competència emocional com la capacitat adquirida basada en la intel·ligència emocional que mostra fins a quin punt hem sabut traslladar el nostre potencial al món laboral, és a dir, que donen lloc a una execució professional excel·lent.

Les competències s'agrupen en dos tipus, les competències personals, que determinen la manera com ens relacionem amb nosaltres mateixos, i les competències socials, que determinen la nostra relació amb els altres.

5.6.1.2. La Gestió per Competències

Les competències són les característiques personals que inclouen coneixements (saber), aptituds (saber fer) i actituds (voler fer) i fan que una persona tingui èxit en una empresa amb la seva estratègia i cultura específiques.

El concepte de competències aposta per la persona, la gestió de les capacitats i possibilita la gestió del coneixement generat per aquest capital humà, que considera un actiu intangible.

Segons Levi-Leboyer³³, les competències estan relacionades amb la formació, el desenvolupament i el lloc de treball. El concepte de competència és indissociable del de desenvolupament.

Segons aquest autor, cal distingir entre aptituds, trets de personalitat i competències. Els dos primers són les característiques individuals que expliquen i justifiquen el comportament individual en cada situació. Les aptituds i els trets de personalitat permeten caracteritzar les persones i explicar el seu comportament a l'hora d'executar les tasques, mentre que les competències depenen d'experiències específiques i estan

³² Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós. Pàg. 12.

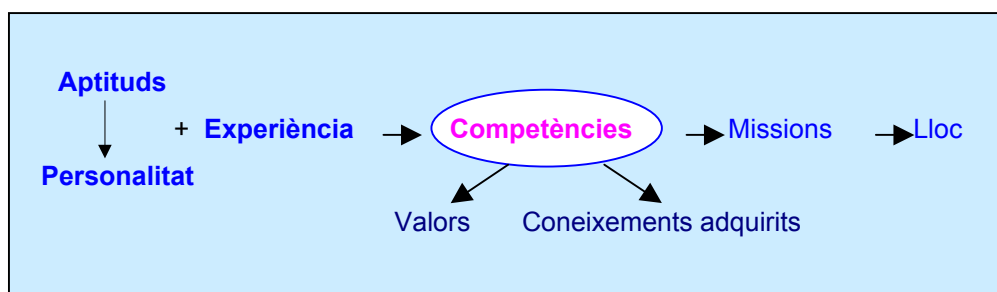
³³ Levy-Leboyer, C.(1997).*Gestión de las competencias*. Barcelona:Gestión2000. Pàg.39.

relacionades amb un sector professional, a una empresa, a un lloc de treball o a un moment determinat.

Les competències posen en joc les aptituds, els trets de personalitat i els coneixements adquirits, per acomplir bé una missió o tasca de l'empresa encarregada a la persona.

La figura 5.5 representa la relació d'aquests conceptes.

Figura 5.5. Concepte de competències.



Font: Adaptació de Levy-Leboyer, C. (1997). *Op. cit.* Pàg. 65.

Hi ha tres maneres de desenvolupar les competències: mitjançant la formació prèvia, abans de la vida activa; mitjançant la formació contínua, durant la vida activa i amb l'exercici de l'activitat professional.

El desenvolupament individual de les competències forma part de la gestió dels recursos humans. Planteja conèixer realment el lloc que ocupa aquest concepte en el conjunt de les activitats de formació i representa una nova etapa per a la formació: la concepció de la formació com a adquisició de competències que no s'havien plantejat en la formació inicial ni la formació donada per l'empresa a l'inici de la carrera professional.

Com ja hem esmentat, la importància de la formació és evident en un món laboral caracteritzat per un avenç tecnològic ràpid. Però en la majoria de les empreses, la formació segueix un model únic que consisteix a ensenyar al personal coneixements, habilitats i conductes vinculades als objectius de l'empresa.

La nova orientació per al desenvolupament de les competències correspon a l'evolució actual de les empreses en la mesura en què aquestes es veuen obligades a canvis més ràpids i profunds que en el passat.

La formació forma part del treball. Les empreses actuals han de conèixer amb precisió el seu potencial i saber com es poden desenvolupar aquestes competències. La preocupació no només és per formar sinó per crear les condicions favorables perquè s'adquireixen les competències.

El desenvolupament de les competències es fa com a resposta a aquestes preocupacions, en la mesura en què es tracta de definir les competències existents i desenvolupar-ne altres mitjançant les experiències específiques de l'empresa.

La gestió de les competències no s'ha de desenvolupar només en un pla individual, perquè les competències de l'empresa representen la combinació estratègica de diferents elements: les competències individuals, els factors empresarials, els coneixements tècnics de l'empresa, la cultura de l'empresa i la seva estructura.

Les competències individuals són propietat de l'individu, mentre que les competències de l'empresa són desenvolupades en comú per les persones, però pertanyen a l'empresa.

Com afirmen clarament Herriot i Pemberton³⁴, la supervivència de les empreses depèn de la seva capacitat per crear coneixements i gestionar-los, i això només ho poden fer les persones. Les persones són les úniques capaces de preveure el futur i de crear-lo: *“Una empresa no administra els seus recursos humans; l'empresa és el que són els seus recursos humans”*.

³⁴ Citat per Levy-Leboyer (1997). *Op. cit.* Pàg. 149.

Segons Levy-Leboyer³⁵, cal considerar que les competències del conjunt de l'empresa representen el recurs que garanteix la competitivitat.

Sense un conjunt de competències individuals no existeixen les competències d'empresa. Les competències es complementen de manera molt més operativa que les aptituds i els trets de personalitat, són molt més flexibles. La diversitat i la flexibilitat de les competències representen un punt fort per a les empreses i les organitzacions.

L'evolució de l'organització concep l'empresa des del seu potencial, des de la seva capacitat per adquirir nous coneixements, per aprendre, per formar-se més ràpidament que els seus competidors. Avui dia algunes empreses se centren en les competències i en el grau d'implicació que permetrà a l'empresa progressar, crear productes i processos nous, en definitiva, gestionar millor el seu futur i el seu llarg termini.

5.6.1.3. L'Organització que aprèn

Actualment és fonamental revisar la forma de pensar de les organitzacions i impulsar l'aprenentatge. En la confluència d'aquestes noves perspectives, apareix el concepte d'organització intel·ligent o organització que aprèn.

L'organització que aprèn és una organització que produeix competències vitals per a l'èxit de l'organització.

Segons Peter Senge³⁶, una organització que aprèn és aquella on hi ha un clima que permet a tots els membres aprendre conscientment del seu treball i la unitat fonamental de l'aprenentatge en les organitzacions modernes és l'equip de treball.

³⁵ Levy-Leboyer (1997). *Op. cit.* Pàg. 154.

³⁶ Senge, P. (1992). *Op. cit.* Pàg. 15.

L'organització que aprèn es basa en la gestió de les competències estratègiques de l'organització.

Les empreses s'entenen com un conjunt integrat de competències. El paper de tota organització excel·lent és crear el marc adequat per desenvolupar aquestes competències, renovar-les i aplicar-les.

Una competència estratègica la definim com el conjunt del saber fer o *know-how* susceptible de proporcionar un avantatge competitiu decisiu que crearà un valor per a l'empresa.

Aquest "saber-fer" elemental, que constitueix les competències, poden ser tecnològics o d'altres disciplines. La manera d'agrupar el "saber-fer" per arribar a concebre una competència d'empresa anirà relacionada amb les orientacions estratègiques de l'empresa.

Les empreses que aconsegueixen ser organitzacions que aprenen estan profundament convençudes que per sobreviure i per seguir sent competitives avui dia han de treure el millor partit possible de tots els seus recursos, sobretot dels seus recursos humans. Treure el millor partit possible dels recursos humans i vetllar pel seu desenvolupament és precisament el rol de la formació a l'empresa.

És necessari tornar a definir el concepte d'aprendre, separat del de retenir. Aprendre és la capacitat de conèixer en el moment correcte com s'ha de solucionar un problema, no retenir aquest coneixement. Els esforços han d'encaminar-se a assegurar-nos que existeixen els canals i les infraestructures que permetin que això s'esdevingui.

Com assegura Urbelz³⁷, cal distingir entre l'aprenentatge individual i el d'organització. Avui dia el coneixement de cada persona és molt més especialitzat, evoluciona més ràpidament i s'ha de construir una memòria de l'organització que assegurï la transmissió dels coneixements, i assegurar-nos

³⁷ Urbelz, I. (1998). *Op. cit.* Pàg. 9.

que cada una de les persones de l'organització sap el que l'organització sap. S'estan fent esforços específics per gestionar el coneixement. Per tenir èxit és necessari integrar aquestes pràctiques d'aprenentatge de l'organització i compartir el coneixement en el treball diari perquè es converteixi en part d'aquest coneixement.

Segons Senge³⁸, hi ha dos conceptes clau en aquest tipus d'organització, el concepte de domini personal i el de visió compartida.

El primer marca una diferència fonamental entre la formació tradicional a l'empresa i l'organització que aprèn. La formació tradicional orienta l'aprenentatge a l'adquisició d'un coneixement o d'una habilitat particular necessària en el treball actual. En l'organització que aprèn, l'objectiu d'aprenentatge és el desenvolupament de la persona en si mateixa.

La formació en l'organització que aprèn té un enfocament molt diferent al de la formació en l'empresa tradicional. Els destinataris de la formació es tracten en conjunt, no de manera individualitzada. Es pretén desenvolupar les seves capacitats gràcies a un aprenentatge col·lectiu en el seu treball quotidià.

L'element innovador de l'organització que aprèn rau en la superació de la noció estrictament utilitària de la formació en el treball. Avui dia, l'empresa encara vol continuar millorant els coneixements i les habilitats de les persones sense desenvolupar veritablement la persona per ella mateixa.

La visió compartida subministra l'energia, la direcció o el sentit de l'aprenentatge. Tanmateix, un cert aprenentatge també és possible sense una visió comuna. Es distingeixen dos tipus d'aprenentatge:

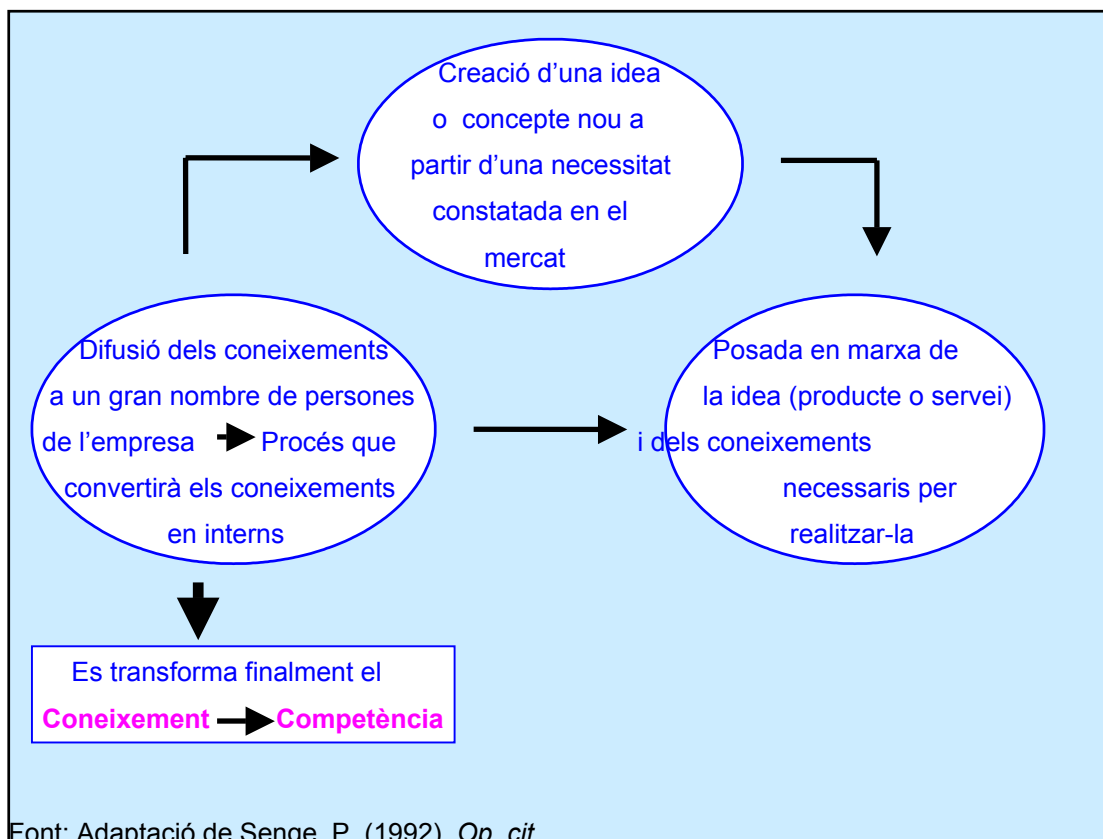
- Aprenentatge adaptat: s'observa en la majoria de les organitzacions actuals. Les empreses fan de la formació adaptació. Formen les persones per adaptar-se al seu treball.

³⁸ Senge, P. (1992). *Op. cit.* Pàg. 17.

- **Aprenentatge generatiu:** té per objecte millorar el potencial creador de les persones. Consisteix a aprendre i a afavorir un aprenentatge continu. Aquest aprenentatge no és possible si les persones no tenen una visió comuna.

L'aprenentatge col·lectiu s'efectua seguint un procés cíclic, tal com ens mostra la figura 5.6.

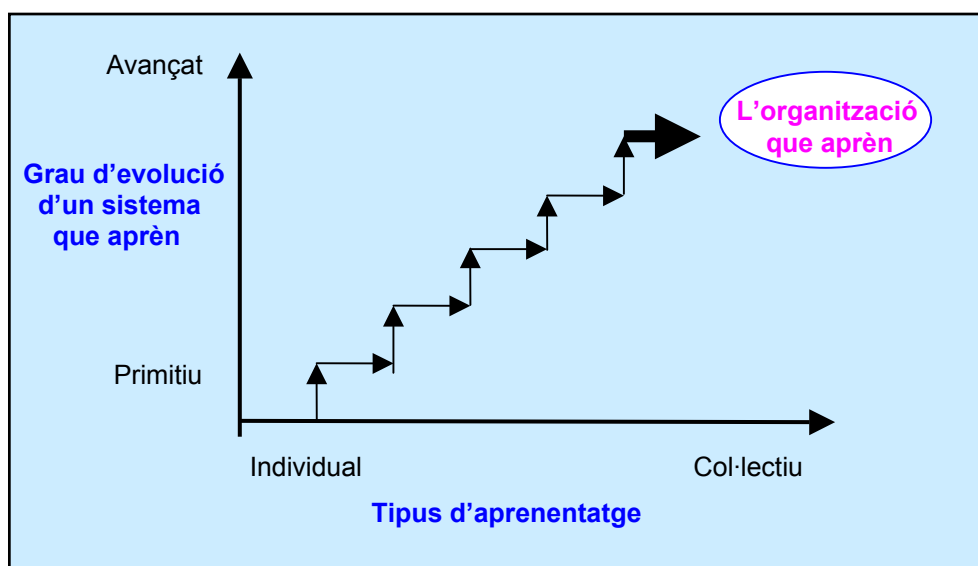
Figura 5.6. Procés de l'aprenentatge col·lectiu.



Les organitzacions que aprenen són sistemes molt elaborats. Arriben a aquest grau d'elaboració mitjançant fases successives que descriurem a continuació.

La figura 5.7 representa en l'eix d'ordenades, el grau d'evolució del sistema que aprèn i en l'eix d'abscisses, les fases per passar de l'aprenentatge individual a l'aprenentatge col·lectiu.

Figura 5.7. Evolució del tipus d'aprenentatge.



Font: Adaptació de Senge, P. (1992). *Op. cit.*

Hi ha quatre fases en el grau d'evolució d'un sistema que aprèn. Aquests nivells d'evolució es refereixen tant a la manera com aprèn una persona com a la manera com aprèn una organització.

- **Aprenentatge simple:** és la primera fase que permet al sistema conèixer el resultat de la seva acció i corregir-la. No desenvolupa competències.

- Doble d'aprenentatge: el sistema que analitza les raons dels seus èxits i dels seus errors i es pot perfeccionar. Té capacitat d'automillora, i desenvolupa competències elementals però sense la facultat de crear.
- Actitud de generar idees noves: el sistema és capaç d'imaginar hipòtesis o idees noves i verificar-ne la validesa. És capaç de crear solucions noves. El desenvolupament de les competències de l'empresa necessita assolir aquest nivell d'evolució.
- Facultat de jutjar: el sistema disposa de la capacitat de jutjar i és capaç de trobar el millor camí per assolir una fita. Un sistema com aquest assoleix el seu nivell de quasiperfecció gràcies al gran cúmul d'experiències.

L'aprenentatge col·lectiu presenta una sèrie de característiques:

- Formar equip: és una fase elemental en la trajectòria de l'aprenentatge col·lectiu. Es pren consciència dels aspectes complementaris, de la cohesió i de les sinergies que aporta el grup. Es desenvolupa un sistema que consisteix a basar-se en els punts forts de cadascú i els uns amb els altres.
- Actitud d'interactuar: l'aprenentatge col·lectiu implica aprendre els uns dels altres, és a dir, donar als altres el que sabem. Això requereix un sistema de valors i un esperit oposat al d'individualitat. En una organització que aprèn, les persones han de conèixer i compartir la confiança i les preocupacions dels altres.
- En fase: aquesta etapa representa una progressió subtil però fonamental amb referència a les etapes anteriors. Els membres de l'organització estan d'acord en la visió del món, en els valors i les creences. Han desenvolupat un llenguatge comú amb expressions

pròpies. Les idees s'intercanvien i enriqueixen fàcilment. Es gaudeix més pensant i creant conjuntament.

- Difusió del coneixement: no es produeix un aprenentatge real, col·lectiu, si el coneixement queda presoner en les persones o en grups reduïts. Una organització que aprèn és capaç de difondre ràpidament i de manera eficaç els coneixements necessaris a les persones que necessiten aquests coneixements per treballar.
- Procés complex de transformació: el coneixement existeix en formes molt variables. Pot ser abstracte o concret, tàcit o explícit, quantitatiu o qualitatiu, organitzat o dispers. A més, el coneixement pot estar complementat o no d'una dimensió emocional, estètica o espiritual.
- El pas més avançat de l'aprenentatge col·lectiu s'aconsegueix quan el grup és capaç de gestionar fàcilment el conjunt de les seves formes diverses de coneixement, de passar sense dificultat d'una forma a una altra i de fer transformacions.

Com hem vist, la manera d'interactuar les persones a l'organització constitueix l'element central de l'organització que aprèn.

La persona es troba en el centre de les preocupacions de la direcció de Recursos Humans i és per això que aquesta ha d'exercir un rol director en el procés que transforma l'organització en una "organització que aprèn":

- Ajudar l'equip directiu a prendre consciència de l'interès de concebre l'organització en termes de competències estratègiques i de processos d'aprenentatge.
- Aportar el seu punt de vista en la reflexió estratègica per la definició i la construcció d'aquestes competències.

- Ser iniciador per, així, poder reclutar i promoure les persones motivades mitjançant la idea d'aprendre. L'organització no es pot transformar en "organització que aprèn" si les persones que la integren no tenen ganes d'enriquir els seus coneixements i desenvolupar les seves competències d'una manera continuada.
- Contribuir al desenvolupament dels valors culturals de l'organització que aprèn: actitud oberta, confiança, preocupació per l'altre. Facilitar la comunicació.
- Participar en la concepció i en la posada en marxa de polítiques de canvi que permetin evolucionar cap a un funcionament que aprèn, en fases successives.
- Posar en pràctica els sistemes de gestió que relacionin les competències de l'empresa i les competències individuals amb la identificació dels qui les disposin. Assegurar que el sistema de gestió realitzi progressos tant en l'àmbit global com en l'individual i que els dos àmbits es reforcin mútuament.

Una vegada introduïda la relació de la formació amb l'entorn i la cultura organitzativa i les organitzacions que es basen en la formació, a continuació parlarem dels principis de la formació, la seva classificació i de l'instrument que executa la formació a l'empresa: el pla de formació.

5.7. PRINCIPIS DE LA FORMACIÓ

Seguint el professor Sarramona³⁹, la formació, per ser efectiva, ha de considerar cinc aspectes essencials:

Planificació. La planificació de la formació ha d'estar integrada dins el pla de l'empresa i organitzada segons els plans estratègics de l'empresa i les

³⁹ Colom, A., Sarramona, J. (1994). *Op. cit.* Pàg. 19-23.

planificacions sectorials d'aquesta segons els seus objectius i línies d'acció.

Pedagogia. Fa referència a una sèrie de principis:

- **Experiència prèvia:** el nivell de la formació s'ha de basar en els coneixements dels participants abans de l'acció formativa.
- **Activitat:** l'aprenentatge efectiu ha de basar-se en una participació activa.
- **Seguiment:** el avenços i millores com a conseqüència de la formació són imprescindibles per al desenvolupament de l'aprenentatge.
- **Participació:** la implicació dels participants en la detecció de les necessitats i objectius de la formació són la garantia de l'èxit
- **Motivació:** la coherència entre les necessitats formatives de l'empresa i dels participants garanteixen la motivació a l'aprenentatge.

Metodologia. La metodologia utilitzada ha de seguir un procés seqüencial, que comença amb la detecció de necessitats fins a l'avaluació de tot el procés.

Organització. L'efectivitat de la formació té una relació directa amb l'entorn en què es desenvolupa, l'ambient, la disposició i la ubicació dels participants.

La continuïtat de la formació en garanteix la coherència interna però requereix una sistematització de l'avaluació i el seguiment.

Cultura. L'organització ha de basar, mitjançant la formació com a objectius corporatius de tot el seu personal, les funcions culturals de diferenciar-se d'altres organitzacions, identificar les persones, facilitar interessos i estils comuns i mantenir un clima estable.

La formació presenta una sèrie de beneficis tant per a l'organització com per a les persones. Per a l'organització, la formació:

- Augmenta la capacitat d'analitzar l'entorn i adaptar-se amb més facilitat als canvis que es produeixen en el mercat. És una via per assolir els objectius de l'empresa, ja que facilita el canvi i la renovació.
- Augmenta la capacitat del personal de l'empresa, i fa que les decisions siguin descentralitzades, la qual cosa millora l'organització.
- També ajuda a la comunicació formal en les diferents àrees funcionals i actua de *interface*⁴⁰ entre els diferents grups informals, reforçant la seva cultura i esdevenint un instrument útil per a la Gestió de Recursos Humans i per a la motivació del personal, ja que és una via d'integració i participació en l'organització.
- Crea mobilitat tant interna com externa, ja que pot ser una via per a la promoció, perquè facilita la recerca de solucions més participatives i promou la responsabilitat entre el personal de l'empresa.
- Millora la qualitat, la productivitat, les condicions de treball i la capacitat d'adaptació a l'evolució tecnològica, ja que és el mitjà més eficaç i apropiat per superar les errades actuals o prevenir les futures.

Però la formació també provoca una sèrie d'efectes positius per a les persones:

- Els permet adquirir nous coneixements i habilitats que milloraran el seu desenvolupament personal i professional.

⁴⁰ Segons l'opinió de Solé Parellada, F. (1994). *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa*. Barcelona: La Llar del Llibre. Pàg. 25.

- En l'aspecte professional, les ajudaran a conèixer noves tecnologies i formes de treballar, i millorarà el nivell d'eficiència en les àrees de treball.
- En l'aspecte personal, els permetrà integrar-se tant a un equip de treball com a l'empresa en general, i participar en les decisions de l'empresa, ja que podran adquirir més reconeixement.
- La formació és essencial en les possibilitats del treballador de millorar tant l'estatus com la retribució dins l'empresa i augmentar les probabilitats de promoció.

5.8. CLASSIFICACIÓ DE LA FORMACIÓ

Seguint el professor Puchol⁴¹, la formació es pot classificar segons diferents criteris: en funció del nivell de formació que tinguin els assistents, pel nombre de participants, pel moment de la vida laboral, per la situació de l'empresa, segons la matèria impartida, el lloc on s'imparteix, la procedència dels participants i la dels formadors. La figura 5.8 sintetitza aquests criteris.

Figura 5.8. Tipus de Formació.

	TIPUS DE FORMACIÓ
NIVELL DELS ASSISTENTS	Formació per a operaris. Formació per a comandaments intermedis. Formació per a supervisors. Formació per a directius. Formació per a comercials.
NOMBRE DE PARTICIPANTS	Formació persona a persona. Formació en grup.
MOMENT DE LA VIDA LABORAL	Formació d'acollida. Formació permanent o continuada. Formació per a la promoció. Formació per a l'outplacement. Formació per a la jubilació.
MOMENT DE L'EMPRESA	Formació per al canvi: tecnològic, de productes, d'estratègia, de clients, de grandària (expansió o reducció), per fusió o adquisició.
MATÈRIA IMPARTIDA	Formació tècnica. Formació tecnològica. Formació en gestió. Formació en idiomes. Formació en informàtica. Formació en vendes.

⁴¹ Puchol, L. (1993). *Dirección y gestión de Recursos humanos*. Madrid: Esic. Pàg. 183.

LLOC ON S'IMPARTEIX	Formació en el lloc de treball. Formació en alternança. Formació en l'aula.
PROCEDÈNCIA DELS PARTICIPANTS	Formació intra i inter empresarial.
PROCEDÈNCIA DELS FORMADORS	Formació interna. Formació externa. Formació mixta.

Font: Puchol (1993). *Op. cit.* Pàg. 183.

5.9. EL PLA DE FORMACIÓ

L'elaboració del pla de formació requereix un procés seqüencial amb unes etapes interrelacionades.

L'elaboració del pla de formació seguint aquest procés seqüencial té un doble objectiu, el desenvolupament personal i professional dels treballadors i la millora de la competitivitat. El pla de formació permet conèixer i detectar problemes i millorar les actituds, les aptituds i les competències dels treballadors.

Els plans de formació constitueixen una bona eina de gestió per a l'adquisició de competències. Alguns plans, però, són bàsicament reactius, només es preocupen de l'anàlisi de les mancances individuals i l'especificació de programes formatius tipus curset.

El pla de formació és un document elaborat per la Direcció de l'empresa i ha de formar part de l'estratègia. Assegura la formació del personal, per un període concret, i inclou⁴²:

Figura 5.9. El pla de formació.

QUI	Públic a qui s'adreça
QUÈ	Accions formatives necessàries
QUAN	Temps de durada
COM	Mitjans

⁴² Solé, F., Mirabet, M. (1994). *Op. cit.* Pàg. 33.

ON	Lloc de realització
-----------	---------------------

Font: elaboració pròpia.

La formació no pot reduir-se a la impartició de cursos. Aquests són necessaris per assolir un nivell, però el repte va més enllà de l'aprenentatge individual, la transferència de coneixements, actituds i habilitats del lloc de treball a l'organització.

És imprescindible planificar, organitzar, dirigir i avaluar la implantació de procediments i l'eliminació de barreres perquè es produeixi la transferència. En aquest sentit, la formació sortirà guanyant si es connecta a l'esforç d'autoaprenentatge propi d'una filosofia de "Qualitat total", molt més proactiva, no només de fer bé les coses, sinó de millorar-les, amb la implicació directa dels participants.

S'ha de pal·liar la tendència a l'estancament iniciant els canvis "des de dalt", establint sistemes concrets de treball en equip, informació sobre els resultats, reconeixement d'aportacions i connectant aquests esforços amb programes de creativitat, millora contínua i servei al client. La finalitat és assolir la implicació de totes les persones i l'harmonització d'interessos personals i organitzatius.

5.9.1. Etapes

El pla de formació consta d'una sèrie d'etapes: la definició de les necessitats formatives, el desenvolupament i execució del pla de formació i l'avaluació i la verificació del pla de formació.

5.9.1.1. Definició de les necessitats formatives

En aquesta primera part s'han de detectar les necessitats de l'empresa que són susceptibles de millorar durant la formació. Per aconseguir-ho, és

necessari un diagnòstic de la situació actual de l'empresa, tant del seu entorn com de la seva política i objectius.

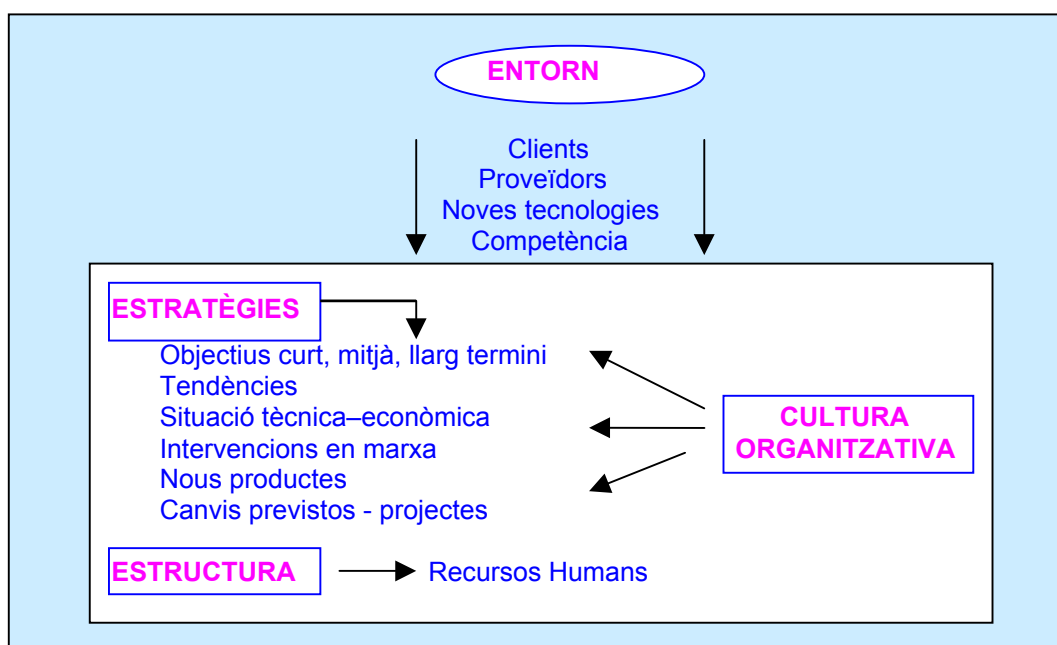
En aquesta fase s'assenten les bases de tot el procés, ja que es coneixeran les necessitats formatives de l'empresa mitjançant l'estudi i l'anàlisi de l'organització, de les tasques que es desenvolupen i dels recursos humans i de les funcions específiques a cada departament o àrea.

Anàlisi global de l'organització i anàlisi de l'entorn

Aquesta primera anàlisi consisteix a analitzar la situació actual de l'empresa i del seu entorn.

Fa referència al sector d'activitat i al seu dinamisme, la competència, el mercat, els clients, els proveïdors, les noves tecnologies. També fa referència a l'anàlisi de l'estratègia, de la política i objectius generals de l'empresa, la situació en què es troba l'organització, els canvis que preveu i els últims canvis implantats en l'empresa, els productes, l'estructura amb els recursos humans que compta i l'anàlisi de la cultura de l'organització.

Figura 5.10. Anàlisi global de l'organització.



Font: elaboració pròpia, a partir de Solé, F., Mirabet, M. (1994). *Op. cit.*

Anàlisi del lloc de treball

Consisteix a analitzar les polítiques i objectius de cada departament o àrea. Analitzar i valorar les tasques i les funcions del perfil del lloc de treball, tant les funcions bàsiques del lloc de treball o activitats essencials del treball com les funcions específiques.

Identificació dels participants

Aquesta etapa consisteix a determinar els participants que seran formats, i prèviament s'ha de disposar d'informació sobre aquests participants: l'avaluació del rendiment, el seu potencial, els coneixements, les habilitats i les actituds que disposen; l'anomenem (**X**).

Estàndard de competències

Consisteix a determinar l'adequació de la persona al lloc de treball, el potencial necessari, els coneixements, les habilitats i les actituds necessàries per desenvolupar correctament el lloc de treball i desenvolupar satisfactòriament les tasques pròpies del lloc de treball; l'anomenem (**Y**).

Necessitats formatives

Per necessitats de formació entenem el resultat obtingut de restar els coneixements i habilitats presents dels treballadors de l'empresa i el nivell de coneixements i habilitats requerits o necessaris en el futur.

És la diferència o la comparació entre el potencial existent dels coneixements i les habilitats que disposen els participants i els que haurien de tenir (la diferència entre $X - Y$).

Les necessitats de formació s'hauran de prioritzar en funció dels canvis previstos per l'organització.

En aquesta fase cal veure en quina mesura les necessitats detectades es correlacionen amb les necessitats corporatives, amb els processos organitzatius i amb les dels treballadors. D'aquesta manera, es pot especificar clarament què és el que la persona, el departament o l'organització en general seran capaços d'acomplir després d'haver completat el programa de formació.

És en aquest punt que la implicació i el compromís de la direcció amb el procés de formació és de màxima importància, tant per aconseguir el seu acord amb el marc pressupostari de les activitats de formació, com per donar credibilitat a aquestes activitats de cara a la resta d'empleats.

L'anàlisi o identificació de les necessitats de formació es pot fer tant en l'àmbit organitzatiu de tota l'empresa com en l'àmbit de departaments, grups de treball o persones concretes. En funció de l'àmbit s'utilitzarà una metodologia o un altra per dur a terme aquesta anàlisi.

L'obtenció d'informació es pot fer segons diferents tècniques de recollida d'informació:

- *Formals*: entrevista (individual o grup), qüestionaris, observació.
- *Informals*: problemes detectats, accidents laborals, queixes dels clients, manca de nous productes, gestió ineficient, control de qualitat defectuós, per garantir l'èxit d'una inversió o un canvi, per adaptar les persones a noves condicions de canvis tecnològics i d'organització, per peticions del personal i per canvi cultural.

Finalment, una vegada es disposa de l'anàlisi de necessitats de formació, s'obtenen els següents aspectes: una descripció de les necessitats de formació i les persones implicades, indicadors de la situació actual i els objectius concrets d'aprenentatge.

Aquestes necessitats de formació de cada participant, conjuntament amb la resta dels participants, ens donaran les accions formatives, la següent fase del procés de formació.

5.9.1.2. Desenvolupament del programa de formació

Aquesta fase inclou les accions formatives, el disseny del programa i la selecció del mètode de formació.

Accions formatives. Disseny del programa i selecció del mètode de formació

Implica la sistematització d'una sèrie d'activitats sobre les quals es sustentaran totes les accions formatives. Aquesta fase comprèn els objectius i continguts de la formació, els objectius de les accions formatives i la seva classificació, els continguts i les seves característiques.

També comprèn la metodologia que s'ha d'utilitzar i l'organització: classificació de les metodologies, suport didàctic, elecció del formador, destinataris de la formació i convocatòria.

El disseny del programa requerirà un conjunt de decisions sobre els punts següents:

- El nombre de persones que es veuran afectades pel programa de formació.

- Els calendaris o la durada de les activitats formatives.
- Si les activitats formatives tindran lloc dins o fora de l'horari laboral.
- Els pressupostos (costos directes, com la compra de programes, cursos externs, i costos indirectes, com els costos administratius).
- Selecció de formadors o empreses externes.
- Mitjans i equipaments necessaris.

A més d'aquestes decisions, la selecció del mètode de lliurament del programa de formació és la més determinant ja que tindrà impacte sobre totes les altres decisions (pressupost, durada, lloc).

Hi ha molts mètodes de formació i en l'actualitat en sorgeixen de nous amb les noves tecnologies de la informació, com per exemple l'observació, rotació de llocs de treball, simulacions (individuals o amb grup), exercicis de *role-playing*, ensenyament per ordinador.

A partir de tots aquests mètodes i en funció del nombre, l'edat, la formació prèvia i l'experiència de les persones que cal formar, els objectius i els continguts específics de la formació, la dimensió de l'empresa i el temps, el pressupost i els recursos es farà una tria que s'adeqüi a les necessitats de l'empresa i els seus membres.

Execució del pla. Implementació del programa de formació

Arribats a aquesta fase, s'haurà de respondre a les següents preguntes:

<i>Què?</i>	Descripció de les accions formatives que cal desenvolupar.
<i>Per què?</i>	Objectius específics. Què es pretén aconseguir.
<i>Qui?</i>	Llista del grup d'aprenents i dels formadors.
<i>Com?</i>	Mètodes i mitjans de la formació.

<i>On?</i>	Lloc on es portarà a terme la formació.
<i>Recursos</i>	Cost, equipaments, temps, etc.

La fase d'implementació és la part operativa del procés de formació, és a dir, el fet de passar a l'acció i posar en marxa el programa planificat.

En aquesta fase és necessària la coordinació de totes les variables que intervenen en el procés formatiu.

5.9.1.3. Avaluació i feedback del programa de formació

L'avaluació i la verificació del pla de formació té com a objectiu assegurar el manteniment d'un control sobre el procés de formació com a final del procés i examinar detalladament els resultats, els mètodes i l'impacte d'un programa concret de formació.

Aquesta etapa comprèn tant l'avaluació i la verificació formativa com l'auditoria de la formació.

És la fase del procés de formació més important, tot i que el nivell de complexitat d'aquesta activitat pot variar depenent de la importància i el compromís que l'empresa li atorgui⁴³. És necessària per saber si els recursos emprats es malgasten o bé es converteixen en una inversió rendible⁴⁴.

L'avaluació la podem definir com *“la decisió sobre la vàlua d'un objecte o un fet; és a dir, consisteix en l'emissió d'un judici després de la recollida d'informació suficient”*⁴⁵.

⁴³Solé, F., Mirabet, M. (1994). *Op. cit.* Pàg. 131.

⁴⁴A propòsit d'aquest fet, la tesi de Marc Eguiguren, “Aspectos económicos de la formación en la empresa: Una metodología para el control de gestión de la función de formación en la empresa en Cataluña” constituirà un bon referent i ens aportarà l'estat de la qüestió sobre l'avaluació i el control de la formació a les empreses.

Pel professor Solé⁴⁶, “l'avaluació difereix de la validació en què intenta mesurar la rendibilitat econòmica de la formació; és a dir, determinar els costos i beneficis de les accions formatives”.

Per la professora Pineda, l'avaluació és “l'anàlisi del valor total d'un sistema, d'un programa o d'un curs de formació en termes socials i financers⁴⁷”.

5.10. AUDITORIA DE LA FORMACIÓ

En aquests darrers anys, s'ha detectat la necessitat d'un canvi totalment radical en la perspectiva des d'on s'ha d'abordar l'avaluació i fins i tot la mateixa formació a l'empresa. Cal adoptar un enfocament més sistemàtic que consideri l'avaluació i la formació com a elements interdependents i inseparables, així com formant part d'un tot.

Aquest redisseny pel qual es decanten la majoria d'experts és l'anomenada auditoria de l'avaluació. Definim l'auditoria com una anàlisi sistemàtica i negociada, avaluadora d'algunes funcions de la institució, mitjançant criteris i indicadors explícits, per inventariar els efectes, els resultats i els problemes vinculats a aquestes funcions, i una ajuda a la seva millora mitjançant les recomanacions i propostes corresponents⁴⁸.

L'auditoria comprèn el que habitualment es considera com avaluació més els aspectes econòmics i organitzatius propis del sistema empresarial.

Les condicions i les característiques que hauria de complir una auditoria eficaç són⁴⁹:

⁴⁵ Amat, O., Pineda, P. (1996). *Aprendre a ensenyar*. Barcelona: Edicions Gestió 2000-Universitat Autònoma de Barcelona. Pàg. 131.

⁴⁶ Solé, F., Mirabet, M. (1994). *Op. cit.* Pàg. 131.

⁴⁷ Pineda, P. (1994). *La formació a l'empresa*. Barcelona: Ceac. Pàg. 55.

⁴⁸ Sarramona, citat per Pineda, P. (1994). *La formació a l'empresa*. Pàg. 67.

⁴⁹ Le Boterf, G. i altres. (1985). *L'Audit de la Formation Professionnelle*. París: Les Editions d'Organisation. Pàg. 52.

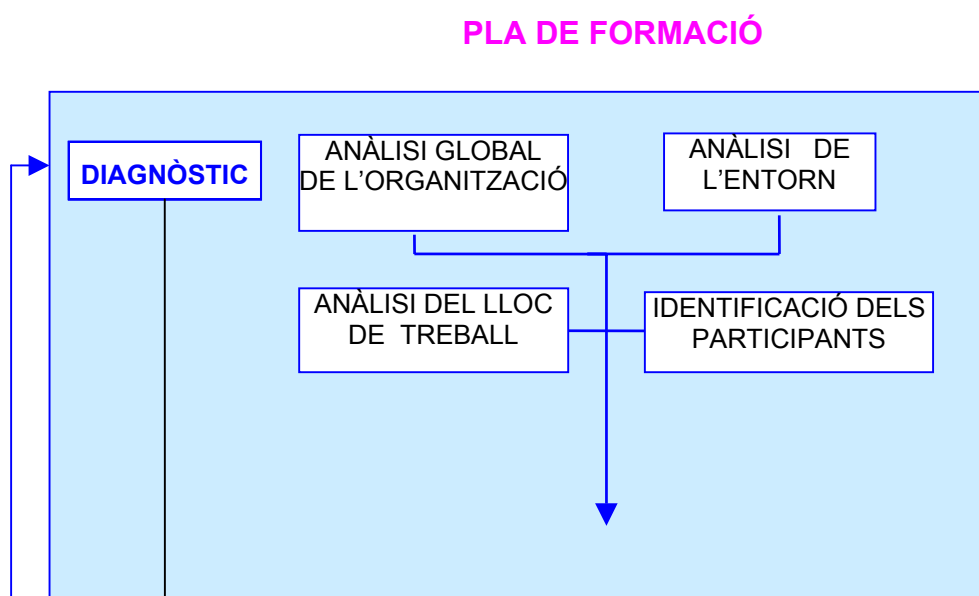
- Estar al servei de la presa de decisions.
- Ser dinàmica i prospectiva.
- Ser participativa i educativa.
- Adoptar una actitud de compromís i no solament d'observació.
- Mobilitzar un marc de referència ric i pertinent.
- Reconèixer la complexitat i els actors.
- Tenir en compte l'actitud de la institució.

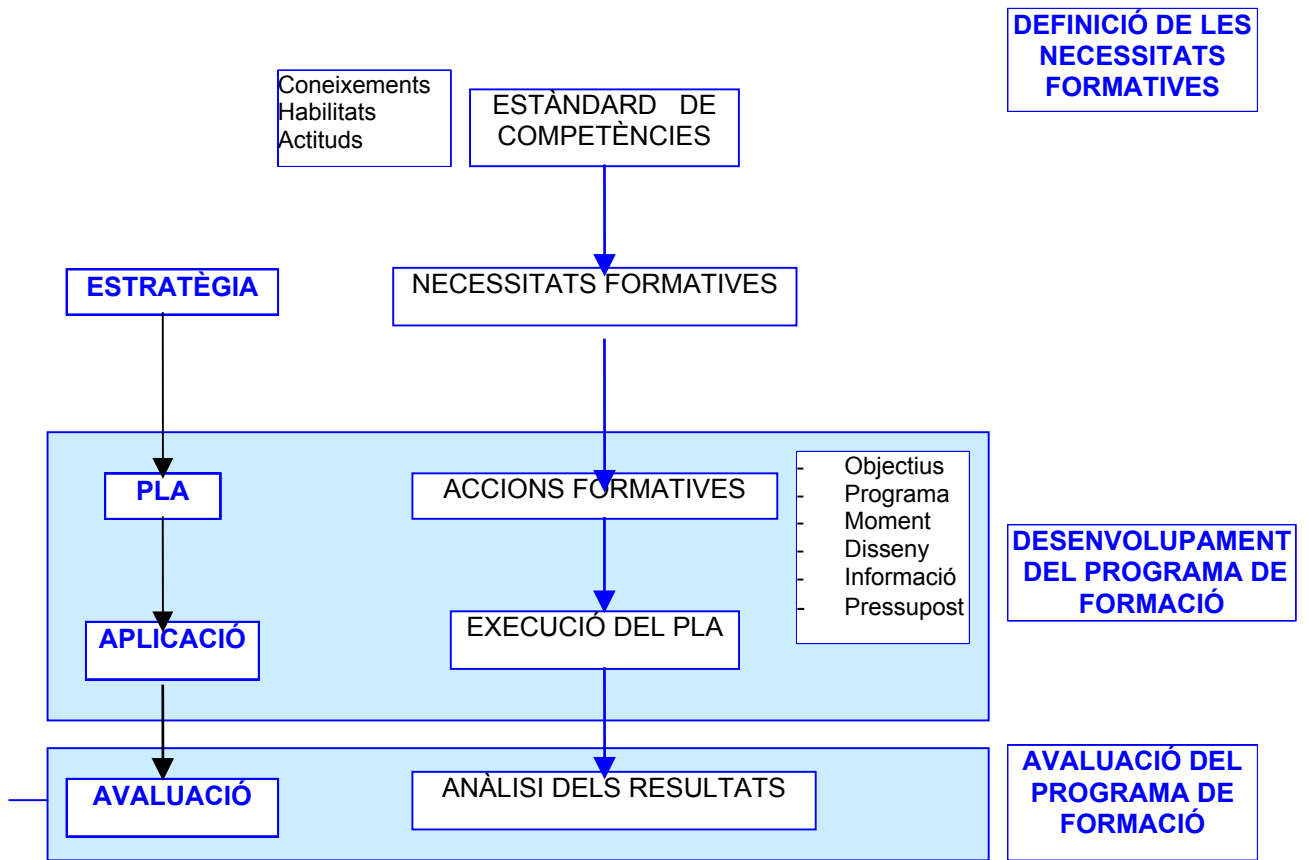
Darrerament, l'auditoria de la formació ha pres el lloc a l'avaluació de la formació. Ha transformat la funció d'avaluació en una observació i una anàlisi permanent en la totalitat del procés de formació, tant espacial com temporal.

Aquesta evolució és fruit de les profundes transformacions econòmiques, socials, industrials i culturals que experimenta avui dia la societat. Avaluar és mesurar, és verificar; però el procés d'auditoria és alguna cosa més, és aprendre per millorar.

La figura 5.11, com a síntesi, il·lustra les etapes del pla de formació comentades amb els seus elements.

Figura 5.11. El pla de formació.





Font: elaboració pròpia.