

# TENDÈNCIES DE LA FORMACIÓ CONTÍNUA A LES EMPRESES CATALANES

**Flor Cabrera, Maria Dolors Millan, Antonio Navío,  
Maria Mercè Romans, María José Rubio i Guillem Viladot**  
*E-Forg. Equip de Formació a les Organitzacions.  
Universitat de Barcelona*

En record de Maria Mercè Romans i Siqués (1947-2005), que va morir poc després d'elaborar-se aquest article, en què va participar.

## RESUM

Aquest article exposa els resultats d'un estudi descriptiu, realitzat el 2003, sobre els canvis que presenten els plantejaments actuals de la formació en les organitzacions. L'anàlisi dels treballs nacionals i estrangers significatius en el camp va permetre identificar les àrees d'interès sobre les quals se centra l'estudi. S'ha utilitzat com a estratègia de recollida d'informació l'entrevista a informants clau. Per això es va seleccionar una mostra representativa d'empreses de Catalunya que tinguessin experiència en formació dintre de la seva política de recursos humans. Es va prendre en consideració per a la mostra les variables de la grandària de l'empresa i el sector productiu. Els resultats de la investigació han posat de manifest el present i les tendències en les dimensions que s'han considerat rellevants per a l'anàlisi. S'assenyalen aquells canvis que semblen apuntar-se en un futur immediat en aspectes com la planificació de la formació, els seus objectius, modalitats, recursos, avaluació i, com a resultat en certa mesura de tot això, les competències desitjables i el perfil professional vinculat a les funcions i responsabilitats del director o gestor de la formació en les organitzacions.

PARAULES CLAU: formació contínua, formació a les empreses, tendències en formació, Catalunya.

## ABSTRACT

This article shows the results of a descriptive study, conducted during 2003, about the changes appearing in the present approach to Organisational Training. The analysis

of national and foreign significant studies in the field makes it possible to identify the areas of interest addressed in our study. The data collection strategy comprised an interview with key informants, to which end we selected a representative sample of companies in Catalonia with experience in training in the area of Human Resource policies. The sample considered the size of the company and the productive sector. The results of this research bring to light the current situation and the changes that seem to appear in the dimensions regarded as important for the analysis. We identify these changes in the immediate future as training planning, its objectives, forms, resources, evaluation and, as result the desirable skills and professional profile, linked to the functions and responsibilities of the organisation's training director or manager.

## 1. BASES TEÒRIQUES I CONTEXTUALS DE LA INVESTIGACIÓ

Les grans transformacions estructurals que caracteritzen la nostra societat en les últimes dècades estan generant importants canvis en el mercat laboral i, en conseqüència, en els seus requeriments professionals. La globalització del mercat, la revolució tecnològica, l'increment exponencial del coneixement científic, els canvis socials o l'increment de la competitivitat, entre altres, reclamen nous perfils professionals.

Avui es reconeix la formació com la millor inversió en una societat on el coneixement passa a ser el major generador de riquesa, ja que facilita, tant a la persona com a la mateixa organització, moure's en aquesta societat complexa i incerta. No és estrany trobar afirmacions com la següent: «els actius més valuosos que té l'empresa ja no són els actius tangibles sinó els intangibles, com l'educació, l'experiència, els coneixements, la capacitat d'aprenentatge dels seus treballadors, actius que, entre altres, componen el seu capital intel·lectual». En aquesta línia trobem Peter Drucker (2000), Edgar Morin (2001) o Carlos Obeso (2003), per posar-ne alguns exemples. Això implica entendre la vida com un procés de formació permanent, integrada en el temps de treball, superant les etapes clàssiques de l'educació formal.

Els grans canvis en les organitzacions també generen canvis en la formació.

— Quins són aquests canvis? Quines són les tendències de la formació en els pròxims tres o quatre anys?

— Què succeeix en el continu que va de la responsabilitat de l'organització de la formació dels seus treballadors a la responsabilitat del mateix treballador de la seva col·locabilitat?

— De la planificació estratègica a la descentralització i externalització de la formació?

- De la formació per objectius al desenvolupament de competències?
- De valorar els continguts tècnics a valorar els continguts actitudinals?
- De l'aprenentatge col·lectiu a la individualització d'aquest, però de forma participativa?
- De modalitats de formació basades en la transmissió d'informació a modalitats basades a aconseguir la transferència de les bones pràctiques?
- Dels recursos i materials didàctics propis a un banc de recursos a la xarxa?
- D'una avaluació de la formació centrada en la fase final a entendre la formació com un instrument de millora i de seguiment individualitzat de les persones?
- De formador a consultor intern?
- De gestor de plans de formació a professional polivalent?

Tot això reclama un nou perfil professional amb formació universitària en l'àmbit de l'educació, suficientment qualificat, capaç de:

- Dirigir, gestionar, orientar, assessorar, supervisar i avaluar processos de formació en les organitzacions.
- Promoure processos formatius en les organitzacions que estimulin línies d'acció per a l'aprenentatge i el desenvolupament de les organitzacions.

Ens referim a la necessitat d'un especialista en la formació en les organitzacions, capaç d'afrontar amb èxit els requeriments que la formació i els processos que en i d'aquesta es generen a les empreses i en les organitzacions socials (Millan, 1995; Rubio, 1996; Cabrera, Millan i Romans, 2001).

No hem d'oblidar que la formació és una qüestió molt complexa. Implica moltes tasques la realització de les quals requereix d'una formació pedagògica, l'absència de la qual sol ser causa de desorientació. Aquest aspecte provoca que les organitzacions, any rere any, busquin i experimentin fórmules formatives o acudeixin a la recerca d'ajuda i respostes que gairebé mai no són fàcils de donar, i es posa de manifest la necessitat de donar-los suport des de la pedagogia.

Tanmateix, continua pendent una reflexió sobre el que pot fer la pedagogia per aquesta realitat que és la formació a les organitzacions, per la qual cosa la necessitat i l'interès de començar a caminar en aquesta direcció han estat la principal motivació que ha animat aquest estudi. És a dir, *conèixer com és, com es viu, com es fa i cap a on va la formació a les organitzacions*.

Intentar contestar aquestes preguntes ha estat l'objectiu principal de la investigació que presentem.

## 2. INVESTIGACIONS PRECEDENTS

La formació contínua és un tema d'investigació escassament tractat pels investigadors; els estudis sobre tendències de la formació contínua a les organitzacions són pràcticament inexistents a Espanya i a Catalunya.

En els darrers anys s'han realitzat estudis sobre necessitats de formació de perfils professionals en sectors concrets: a tall d'exemple, en la indústria química, el comerç exterior o la indústria de la pell.

Altres estudis rellevants, que a continuació citem, presenten diferents magnituds de l'activitat formativa portada a terme a les organitzacions.

— L'estudi de la CEOE (2000-2001) «La formació a les empreses espanyoles. Situació, tendències i expectatives».

— L'estudi de l'American Society of Training and Development sobre tendències de la formació que s'estan realitzant des del 1997.

— L'observatori de la formació dut a terme per la Cambra de Comerç de Catalunya 2001.

— El formador de formació professional i ocupacional. Grup CIFO, Universitat Autònoma de Barcelona, 2000.

— L'estudi sobre «La formació contínua a les empreses espanyoles i la implicació de les universitats». Fundació Bosch i Gimpera i Universitat Autònoma de Madrid, 1999.

— L'estudi d'AFYDE, realitzat el 1994 en col·laboració amb la Universitat Complutense de Madrid sobre «Necessitats de formació de l'empresa espanyola», i sota el patrocini d'Unión Fenosa, Caja Madrid i FORCEM.

— Estudi realitzat pel Ministeri de Treball i A.S. i Eurostat el 1994, a més d'altres aportacions més recents com les de FORCEM, DOXA i Cranfield-ESADE.

— L'estudi elaborat el 1989 per la consultora de gestió i recursos humans McKinley&Lloyd (filial de Harper&Lynch), sobre la formació a l'empresa espanyola.

— L'estudi presentat el 1989 per l'Institut Català de Tecnologia, sobre necessitats de formació contínua en àrees tècniques i econòmiques a Catalunya.

A continuació presentem una síntesi dels treballs que han merescut major interès per al nostre estudi.

2.1. ESTUDI CEOE, 2000-2001: «LA FORMACIÓ A L'EMPRESA ESPANYOLA. SITUACIÓ, TENDÈNCIES I EXPECTATIVES»

La citació de diferents estudis no implica que existeixi un acord entre els resultats obtinguts en aquests. La diversitat de les xifres o els percentatges és palesa i no és difícil endevinar que els ítems estudiats han estat diferents, o bé que tot i esser-ne els mateixos inclouen o no diferents aspectes sobre la qüestió en concret. Tot i així els estudis apunten cap a una major implicació de les empreses en la formació. Les xifres diuen, si fa no fa, que les organitzacions, per exemple, segons aquest estudi, en un 88 % realitzen activitats de formació, mentre que el 1993 aquesta xifra era del 27 %.

També és rellevant que les empreses espanyoles destinen un percentatge molt baix de la massa salarial, si el comparem amb altres països de la Unió Europea com Anglaterra i França, per a finançar la formació dels seus treballadors. Aquesta tendència s'inclina a augmentar sobretot a les empreses grans, les de dos-cents cinquanta empleats o més, les despeses dels quals són assumides per les empreses directament amb els seus fons propis.

Quan l'estudi se situa a la petita empresa, de deu a quaranta-nou empleats, i mitjana, de cinquanta a dos-cents quaranta-nou, la inversió de fons propis desapareix perquè aquestes organitzacions depenen per a la formació dels plans agrupats o intersectorials de FORCEM.

2.2. TENDÈNCIES DE LA FORMACIÓ SEGONS L'AMERICAN SOCIETY OF TRAINING AND DEVELOPMENT (ASTD)

L'ASTD, a través del seu servei de «Benchmarking», ofereix un espai on les empreses, any rere any, poden compartir informació sobre els seus processos de millora de l'ensenyament, l'aprenentatge, l'acompliment, així com altres pràctiques i serveis que contribueixin a aquest objectiu.

En aquest cas l'estudi que hem pres com a referència recull les tendències en formació per al 2001, obtingudes de tres-centes seixanta-cinc organitzacions, que han proporcionat informació sobre la seva activitat en formació durant el 1999.

Els estudis sobre tendències d'aquesta societat centren el seu interès en els següents vuit aspectes de la formació a les organitzacions:

1. Utilització de proveïdors externs de formació.
2. Despeses en formació per tipus de cursos.
3. Despeses en formació sobre tecnologies de la informació per grups d'empleats.

4. Despeses en formació per grups d'empleats.
5. Utilització de mètodes de formació.
6. Utilització de tecnologies d'aprenentatge.
7. Utilització de pràctiques de formació.
8. Mètodes d'avaluació.

L'estudi de l'ASTD també recull (partint de la base que l'aprenentatge és més efectiu quan ocorre com una part d'un sistema interconnectat de polítiques en el lloc de treball) altres pràctiques que contribueixen a la millora de l'acompliment basat en la informació de com l'empleat realitza el seu treball i com és avaluat pels seus companys i superiors.

En aquest sentit l'estudi recull:

1. Utilització de pràctiques emprades en el lloc de treball.
2. Utilització de pràctiques de compensació.
3. Pràctiques d'acompliment directiu.

Finalment l'estudi, encara que assenyala el nivell d'activitat en tots els aspectes consultats, destaca les tres claus següents:

a) La subcontractació de serveis externs segueix creixent encara que n'ha disminuït el ritme.

b) El nombre d'empleats que es formen, així com la despesa per empleat, ha disminuït el seu ritme de creixement però se segueix incrementant.

c) L'ús de tecnologies aplicades a l'aprenentatge no va créixer el 1999, però es destaca com a tendència per al 2002 un increment substancial de l'ús d'aquestes alhora que s'aprecia una disminució de la formació conduïda per formadors.

### 2.3. LA FORMACIÓ CONTÍNUA A LES EMPRESES ESPANYOLES I EL PAPER DE LES UNIVERSITATS

Aquest estudi va ser impulsat el 1999 per la Fundació Bosch i Gimpera de la Universitat de Barcelona i la Universitat Autònoma de Madrid, i va ser finançat pel FORCEM.

Realitzat sobre una mostra de mil empreses espanyoles, destacava per als tres propers anys, quant al nombre d'hores de formació anual per empleat (directius, tècnics i altre personal), la tendència següent: pràcticament la meitat de les empreses anaven a mantenir el nombre d'hores de formació, l'altra meitat les anava a augmentar, mentre que només entre un 1,5 % i un 2,5 % de les empreses tenien previst disminuir-les. És a dir, les activitats de formació contínua a les empreses espanyoles no només ja han adquirit certa rellevància sinó que, a més, estan augmentant.

#### 2.4. EL FORMADOR DE FORMACIÓ PROFESSIONAL I OCUPACIONAL

Aquest estudi va ser portat a terme per l'equip d'investigació CIFO del Departament de Pedagogia Aplicada de la Universitat Autònoma de Barcelona, el 2000. Aborda la definició de les capacitats i competències del perfil professional del formador de formació professional i ocupacional. Una informació necessària per a establir, entre altres paràmetres, el currículum de la formació inicial o els criteris sobre la base dels quals establir els programes de formació permanent.

Centrant-nos en el perfil del formador ocupacional (en el qual s'inclou el formador que exerceix a l'empresa), l'estudi revela que la seva definició és encara confusa, alhora que els professionals que l'exerceixen no estan preparats adequadament i es troben en situacions properes al caos. Una situació preocupant si es considera la seva urgent demanda fruit de les noves necessitats socials.

L'estudi del grup CIFO aporta una gran varietat de resultats i conclusions, la consideració dels quals pot contribuir a la millora d'aquests perfils. Entre aquests, són especialment rellevants per a l'estudi que aquí ens ocupa, els relatius a les recomanacions sobre el tipus de perfil que ha de posseir el formador a l'empresa, així com les principals necessitats formatives que es van detectar, entre les quals podem destacar la necessitat d'augmentar els coneixements de tipus psicopedagògic.

#### 2.5. FORCEM

Les dades analitzades segons els informes de FORCEM 2002 revelen que des del primer acord nacional de formació contínua fins al moment, la formació a les organitzacions ha anat en augment. Hi ha una relació cada vegada més gran entre les activitats formatives i els plans estratègics de les empreses, una presència major d'interlocutors socials que participen directament en les negociacions col·lectives sectorials i territorials, a més de la major cultura de formació entre els treballadors, i les pressions competitives del context econòmic sobre l'activitat productiva; tots aquests aspectes apareixen com a determinants en l'augment sostenible de la formació contínua.

Tant els pressupostos per a la formació contínua com el finançament sol·licitat per als plans de formació mostren una clara diferència a l'alça, com es demostra en les referències basades en les dades aportades per FORCEM. Bé és veritat que hi ha hagut diversos factors que han ajudat a aquest creixement. Un n'ha estat l'increment de l'ocupació i per tant l'augment en la quota de formació professional recaptada, així com els recursos procedents, des del 1994, del Fons

Social Europeu. Quant a les sol·licituds cal assenyalar la incorporació de les petites i mitjanes empreses a les activitats formatives, l'Administració pública com a col·lectiu també interessat en la formació dels seus professionals, i del sector privat, al qual evidentment es refereixen la majoria d'estudis.

Estaríem potser d'acord a afirmar que la preocupació o l'interès per la formació va en augment, però això no implica que aquest creixement sigui suficient. La participació de les petites i mitjanes empreses encara és molt minoritària a Espanya i a Catalunya, on es concentren aproximadament tres quartes parts de l'ocupació; per això, doncs, la formació en la petita i mitjana empreses és un aspecte millorable.

### 3. OBJECTIUS I METODOLOGIA

#### 3.1. OBJECTIUS

L'objectiu de la investigació és doble. D'una banda es desitja explorar la visió que les persones responsables de la formació a les organitzacions tenen sobre la situació actual d'aquest tipus de formació i en un futur pròxim. D'altra banda, es persegueix obtenir informació suficient per a poder dissenyar un instrument tancat, que abraci de forma àmplia tots els aspectes de la formació en relació amb la variable tendències en formació.

#### 3.2. MÈTODE D'INVESTIGACIÓ

En aquest treball s'ha realitzat un estudi descriptiu de naturalesa qualitativa, el qual permet un major grau d'apropament a l'anàlisi de l'objecte d'estudi. Les principals notes que han caracteritzat la investigació en relació amb la metodologia qualitativa identificades per nombrosos autors (Latorre, 1996; Rodríguez Gómez *et al.*, 1999; Milers i Huberman, 1994; entre altres) són les següents:

1. El procés ha estat flexible i adaptable a les necessitats de cada moment.
2. Les línies generals del procés d'investigació o marc d'actuació s'han establert a priori, però els passos específics del procés s'han anat concretant durant el seu transcurs.
3. Els processos de recollida i d'anàlisi de la informació se succeeixen simultàniament.
4. L'anàlisi de la informació és qualitativa, a través de la contrastació de les dades.



### 3.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓ

Les variables que defineixen la investigació estan relacionades amb l'objecte o problema del nostre estudi: la formació a les organitzacions i diferents aspectes relacionats amb aquesta des de l'òptica dels seus responsables. Així, s'han considerat com a variables o aspectes rellevants els que passem a detallar a continuació.

1. *Planificació de la formació*: procés pel qual una organització porta a terme les accions formatives, i que inclou decisions sobre:

— El departament que les organitza, ja sigui extern o intern a la mateixa empresa.

— Els criteris que han de seguir-se per a la seva elaboració: memòria d'anys anteriors, el que fa la competència, el que està de moda, els criteris del responsable, els de FORCEM, concordes amb els plans estratègics, etc.

— La persona que assenyalava els criteris i que aprova el pla formatiu: el departament de recursos humans, algun altre, els formadors, els consultors externs, els sindicats, etc.

— Identificació de les necessitats de formació: mitjançant personal intern o extern, cada cert temps, amb una determinada metodologia, etc.

— Difusió interna del pla de formació: a l'inici de l'any, a través de la memòria, per altres vies, etc.

— Les vies de finançament de la formació: pròpia, subvencions externes, quantitat destinada, etc.

2 i 3. *La missió i els objectius de la formació*, entenen per missió la finalitat de la formació com a (Parellada *et al.*, 1999):

— Estratègia d'aprofitament extern, per la qual l'empresa no realitza formació, sinó que busca personal qualificat.

— Estratègia passiva, per la qual la formació és concebuda com una estratègia a posteriori de la necessitat percebuda.

— Estratègia activa, mitjançant la qual la formació és concebuda com un mecanisme d'anticipació als canvis que poden donar-se.

— Estratègia rutinitzada, per la qual el valor de la formació està més determinat per les tendències de l'entorn (pressions sindicals, clients, etc.) que per una variable necessitat.

I per objectius, la concreció de la formació a través d'alguna de les següents funcions (Tessaring, 1999):

— Funció d'adaptació, per la qual la formació respon a canvis necessaris, derivats de problemàtiques existents i de necessitats reals.

— Funció d'innovació, per la qual la formació es planteja abans que sorgeixin les problemàtiques.

— Funció de promoció, que persegueix el desenvolupament professional del personal de l'organització.

— Funció de recuperació, orientada a proporcionar competències bàsiques pròpies de la formació de base.

— Funció compensatòria, encaminada a proporcionar noves competències professionals, per obsolescència o dèficit de les existents en determinats contextos.

— Funció preventiva, que permet el desenvolupament de competències necessàries per al futur; una funció que transcendeix a les organitzacions i és més pròpia dels observatoris del mercat de treball.

4. *Temàtiques i destinataris*: continguts de la formació (transversals, sectorials, tècnics, instrumentals, etc.) i personal al qual es dirigeix principalment (de base, comercials, personal tècnic, comandaments intermedis, personal directiu, etc.).

5. *Modalitats de formació*. Aquesta variable intenta respondre a com, didàcticament, es porta a terme la formació. Se n'han definit vuit grups o modalitats i per a això s'han examinat, de les diferents estratègies i tècniques que s'utilitzen per a dur a terme una acció de formació, el criteri o qualitat que, per als investigadors, constitueix la seva essència. Del grup 1, cursos, tallers i seminaris es considera que són estratègies clàssiques i conegudes en general. El denominador comú del *coaching*, *mentoring* i consultoria interna (2) és l'enfocament al desenvolupament de les persones que integren l'organització. L'*e-learning* o aprenentatge virtual (3) es constitueix per l'impacte que per a la formació representa la presència de la tecnologia. En l'aprenentatge en el lloc de treball (4) es valora el canvi de criteri de ser considerat com a aprenentatge no sistemàtic a la formalització d'aquest. La modalitat *Out-door training* (5) per l'externalització de la formació i per la novetat que representa. Els simuladors (6) perquè permeten analitzar si la seva aplicació depèn o no del tipus d'empresa. De la modalitat de màsters i postgraus (7) es valora el criteri de qualitat que se'ls suposa. I finalment, la Intranet: gestió del coneixement (8), l'indiscutible canvi que generarà en la formació contínua.

6. *Recursos per a la formació*: els recursos tant humans com materials (personal que realitza la formació —intern/extern—, tipus de materials que s'utilitzen i personal que els elabora).

7. *Avaluació de la formació*: el procés que permet a l'organització fer una valoració sobre la formació realitzada i prendre decisions. Els elements importants a considerar dintre de l'avaluació són:

— El tipus d'avaluació realitzada: avaluació de la satisfacció dels cursos, avaluació dels aprenentatges, avaluació de la transferència al lloc de treball, avaluació de l'impacte de la formació, etc.

— La finalitat o utilitat de l'avaluació: si es realitza de manera rutinària o realment serveix com a retroalimentació per a millorar la formació.

— Rellevància de l'avaluació dintre de la formació: si s'hi pensa quan es planifica la formació o es fa de forma poc sistemàtica, etc.

— Si es porten a terme processos de gestió de la qualitat: certificació de la qualitat, cercles de millora contínua, etc.

8. *Perfil del responsable de formació*: coneixements, actituds, competències i/o titulació que s'exigeixen a la persona responsable de la formació per a desenvolupar adequadament les seves funcions.

9. *Tendència general en formació*: allò pel qual s'orienten les organitzacions per a realitzar la formació (els últims llibres, el que es diu en els congressos, el que fan altres països més avançats que el nostre en matèria de formació, etc.).

#### 3.4. TÈCNICA DE RECOLLIDA D'INFORMACIÓ

S'ha optat per la tècnica de l'entrevista semiestructurada, que permet desenvolupar la conversa amb la persona entrevistada sobre la pauta d'un guió orientador, però sense la rigidesa d'una entrevista amb preguntes exclusivament tancades. És a dir, l'estratègia utilitzada ha permès d'una banda establir unes preguntes comunes sobre la base d'un sistema de categories a priori, però respectant al mateix temps la llibertat tant de la persona que entrevista com de la que és entrevistada per a poder alterar l'ordre, incloure temes afins o afegir qualsevol altra informació que ens ajudi a identificar el significat i les interpretacions que els i les informants fan de la formació en les seves organitzacions.

##### 3.4.1. *Característiques de la modalitat d'entrevista*

Tenint en compte els diferents criteris de classificació, la modalitat d'entrevista seleccionada es caracteritza per ser:

— Semiestructurada: l'entrevista conté un llistat de preguntes i aspectes que han de ser explorats, i que estan redactats igual per a totes les persones entrevistades. Aquestes preguntes estan organitzades i responen a unes dimensions i uns indicadors fixats a priori.

— Oberta: les preguntes són de resposta lliure, les persones entrevistades poden expressar opinions amb les seves pròpies paraules.

— Dirigida: la persona que entrevista s'ajusta a les preguntes i manté un determinat ordre lògic, però és lliure d'adaptar, canviar l'ordre o repetir algunes

qüestions, segons va rebent la informació. Aquesta característica permet garantir que no s'ometin àrees d'informacions importants, i una major sistematització i comparació de les respostes.

— Individual: es realitza una entrevista per persona, la qual cosa permet una comprensió més profunda de la informació.

#### 3.4.2. *Contingut i estructura de l'entrevista*

El contingut de l'entrevista es basa en set grans dimensions en les quals desitgem aprofundir, relatives a diferents aspectes de la formació a les organitzacions. Per a cadascuna de les grans dimensions s'han considerat diversos indicadors rellevants, com mostra la taula 1.

L'estructura de l'entrevista s'articula sobre: nou preguntes per a la primera dimensió (planificació de la formació), quatre per a la segona (objectius, continguts i destinataris de la formació), una per a la tercera (modalitats de formació), una per a la quarta (recursos per a la formació), quatre per a la cinquena (avaluació de la formació), una per a la sisena (perfil del responsable de formació) i una per a la setena (tendència en formació).

La identificació de les dimensions va ser consensuada pels membres del grup investigador, es va partir de l'experiència personal en organitzacions d'alguns dels investigadors i investigadores i del marc teòric pres com a referència per a l'estudi.

#### 3.4.3. *Memòria d'aplicació de les entrevistes*

Les entrevistes van ser realitzades pels membres de l'equip d'investigació en un temps de durada per entrevista d'aproximadament hora i mitja. La seva naturalesa i contingut exigia que fossin persones amb experiència i/o coneixement teòric en l'àmbit de la formació a les organitzacions qui realitzessin les entrevistes, per la qual cosa es tracta d'una tasca portada a terme per tots els membres de l'equip investigador.

Les entrevistes es van realitzar en el centre de treball de la persona entrevistada, a la qual prèviament se li enviava el guió a fi que pogués reflexionar sobre els temes a tractar. En el moment de l'entrevista es comunicava la naturalesa confidencial d'aquesta i el seu enregistrament en cinta d'àudio. L'objectiu de la investigació es donava a conèixer en el moment de fer el contacte amb la persona entrevistada (per telèfon), per la qual cosa a l'hora de l'entrevista no es tornava a insistir sobre el tema o es referia molt ràpidament.

TAULA 1  
*Estructura interna del contingut del guió de l'entrevista*

<i>Dimensió</i>	<i>Aspectes específics a tractar</i>
Línies generals de planificació de la formació a l'organització	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Departament des del qual es planifica la investigació</li> <li>— Criteris seguits per a la planificació</li> <li>— Persona que defineix els criteris</li> <li>— Realització d'estudis de necessitats</li> <li>— Relació entre el pla de formació i l'estratègia d'empresa</li> <li>— Responsable d'aprovar el pla de formació</li> <li>— Recursos per a difondre el pla internament</li> <li>— Pressupost per a la formació</li> <li>— Adhesió als plans FORCEM</li> </ul>
Objectius, continguts i destinataris de la formació	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Missió de la formació a l'organització</li> <li>— Objectius de la formació</li> <li>— Temàtiques de la formació</li> <li>— Destinataris de la formació</li> </ul>
Modalitats de formació	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Cursos, tallers, seminaris</li> <li>— <i>Coaching, mentoring</i>, consultoria interna</li> <li>— <i>E-learning</i></li> <li>— Aprenentatge en el lloc de treball</li> <li>— <i>Out-door/training</i></li> <li>— Simuladors</li> <li>— Màsters i postgraus</li> <li>— Gestió del coneixement: Intranet</li> </ul>
Recursos per a la formació	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Materials per a la formació</li> <li>— Agents per a la formació</li> </ul>
Importància de l'avaluació en els processos formatius	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Finalitat de l'avaluació</li> <li>— Tipus d'avaluació</li> <li>— Participació en processos de certificació</li> <li>— Participació en processos de qualitat i millora</li> </ul>
Perfil requerit per al responsable de formació	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Titulació</li> <li>— Competències</li> </ul>
Tendència general de la formació	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Agents que marquen tendències en formació</li> </ul>

L'enregistrament de totes les entrevistes va permetre la seva posterior transcripció i anàlisi corresponents pels membres del grup d'investigació. Per això es van codificar una primeres entrevistes de forma col·lectiva a fi d'assegurar un

grau d'acord òptim en l'anàlisi. Aquest fet és una font de credibilitat del procés seguit, atès que permet després contrastar els resultats i les interpretacions amb la realitat.

### 3.5. DETERMINACIÓ DE LA MOSTRA

La determinació de la mostra s'ha realitzat en dues fases: en una primera fase se seleccionen les organitzacions i posteriorment se seleccionen els informants que pertanyen a aquestes organitzacions.

Per a la selecció de les empreses s'han seguit els següents criteris:

1. Ser una organització amb experiència en formació.
2. Pertànyer a un sector estratègic de creixement econòmic del país.

Els sectors seleccionats han estat els següents:

- Alimentació
- Atenció a les persones
- Editorial
- Banca
- Fitness i temps lliure
- Petita i mitjana empreses
- Universitat
- Assegurances
- Hoteleria
- Transport
- Tecnologia
- Portuari
- Consultoria (dues organitzacions)
- Sindicats
- Comunicació

La selecció dels informants s'ha realitzat mitjançant una mostra d'opinió, per la qual aquests s'escullen seguint una estratègia personal, segons: la fàcil accessibilitat, i/o la seva voluntarietat, i/o la seva idoneïtat o representativitat per a la situació o problema a investigar, i/o per entrar en contacte amb la persona entrevistadora a través de persones entrevistades prèviament (Ruiz Olabuénaga, 1999).

La recerca de casos es perllonga fins arribar a una saturació de la informació. Així, en el moment en què ja no s'obté informació rellevant diferent, es procedeix a concloure el procés de selecció.

El total d'informants que han format part de la mostra ha estat de divuit i els criteris per a la seva selecció han estat els següents:

1. Ser responsable de la formació en la seva organització des d'algun dels següents llocs: directors/es de recursos humans, directors/es de formació o directors/es generals.

2. Aportar experiència en formació a les organitzacions.

3. Mostrar predisposició per a col·laborar en la investigació.

### 3.6. ANÀLISI DE LA INFORMACIÓ

Per a l'anàlisi de la informació obtinguda amb les entrevistes s'ha utilitzat la tècnica de l'anàlisi de contingut amb la finalitat d'avaluar de manera correcta, sistemàtica i objectiva el contingut de les entrevistes.

Les tasques implicades en el procés d'anàlisi de la informació han estat les següents:

— Una primera tasca ha estat transcriure totes les entrevistes a fi de poder analitzar la informació continguda.

— Una segona tasca ha estat la reducció de dades. En una primera lectura es van identificar les unitats de registre dintre de les quals es van classificar les categories d'anàlisi.

Es va utilitzar com a unitat de registre el «tema», això és, fragments del contingut amb significació per als objectius de la investigació, que són objecte de categorització i/o recompte, la naturalesa i extensió del qual pot ser variable. En el nostre cas s'ha optat per les següents:

— Visió global que té la persona entrevistada en relació amb cada dimensió d'anàlisi considerada en el sistema de categoria.

— Com s'aborda la dimensió en la seva organització.

— Quina és la tendència per a un futur immediat.

— Quines són les raons per les quals es realitza d'una determinada manera (superació de la mera descripció, visió comprensiva del fenomen).

El sistema de categories es va realitzar a priori, i és equivalent a les dimensions i subdimensions considerades i que fàcilment es poden deduir de la taula 1. Per a l'anàlisi es van utilitzar matrius descriptives com l'exposada a la taula 2. Per a cadascuna de les empreses de la mostra, es van analitzar les respostes donades a cada dimensió d'anàlisi (planificació de la formació, objectius, continguts i destinataris, etc.), concretades en una subdimensió (per exemple, per a planificació: departament responsable, criteris, etc.) considerant la seva direccionalitat, és a dir, segons es refereix a l'estat present, a la tendència en el futur i a les raons d'aquestes tendències.

TAULA 2  
*Estructura de les matrius descriptives que es van utilitzar per a l'anàlisi*

<i>Dimensions</i>	<i>Subdimensió</i>	<i>Present</i>	<i>Futur</i>	<i>Raons</i>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Etc.				

#### 4. RESULTATS

A continuació presentem els resultats de la investigació plantejada, amb relació a les diferents dimensions de l'entrevista, tant referits a la situació actual com a la tendència de futur percebuda pels informants.

##### 4.1. PLANIFICACIÓ DE LA FORMACIÓ

Un dels reptes amb els quals es troben les organitzacions abans d'iniciar els plans de formació és sens dubte la seva planificació. Com l'afronten la majoria de les organitzacions? Prenent com a referència les dades d'aquest estudi les conclusions més rellevants tenint en compte si es tracta de grans o mitjanes/petites empreses s'exposen a continuació.

##### 4.1.1. *Les grans empreses*

En les grans empreses aquesta responsabilitat l'assumeix l'àrea de recursos humans i, dintre d'aquesta, el Departament de Formació. Això no vol dir que sempre sigui exactament així, ja que en alguna empresa aquesta responsabilitat també és assumida des d'altres departaments, com el de màrqueting, qualitat, etc.

Tot i que fins ara s'està fent d'aquesta forma, cada vegada més i a causa de la necessitat de lligar la formació amb els plans estratègics, hi ha una certa ten-



dència que cada departament pugui planificar la seva formació. Constància d'aquest aspecte la tenim quan ens diuen que es planifica a través de les «necessitats de formació per àrees de treball», o des d'un altre punt de vista «el departament de formació és el que posa ordre i dóna servei», o que «difícilment pots imposar des d'un servei centralitzat una necessitat molt local».

Els criteris de planificació estan indubtablement cada vegada més lligats als plans estratègics. Aquesta sí que és una tendència clara i que d'una manera o d'una altra totes les persones entrevistades han anat reconeixent d'aquesta manera: «[...] com adaptar la formació cada dia més al que és l'estratègia de l'empresa», «[...] la Direcció transmet les línies i objectius d'acord amb el pla estratègic», o «[...] les accions han d'estar programades bàsicament dintre del que són els objectius estratègics de l'empresa», o «cada dia el factor humà s'uneix més a la direcció estratègica de les empreses».

Amb relació als criteris de planificació i tal com estem demostrant, respecte a la situació actual serien la direcció de recursos humans i responsables de formació els qui els assenyalen amb l'assessorament de consultors i formadors, però la tendència, igual que en els punts anteriors, es preveu que la marqui cada departament funcional en consens amb les persones treballadores.

Respecte a la recollida d'informació que ha de permetre l'anàlisi de les necessitats formatives, queda manifest que les grans empreses tenen els seus propis mètodes i tècniques per a aconseguir aquesta informació, com reflecteix la següent afirmació: «els departaments de recursos humans tenen els seus propis canals metodològics per a recollir la demanda interna, bé a través dels propis empleats, dels caps, del que demanda la línia estratègica de l'empresa».

Indubtablement en aquestes organitzacions les grans línies de formació solen estar relacionades amb els seus plans estratègics i els objectius prioritaris estan explícitament orientats a respondre en primer lloc a la consecució dels objectius anuals o plurianuals prefixats. Com diuen algunes de les persones entrevistades, «[...] s'entrevista amb el responsable de tots els departaments i veuen el que va funcionar l'any anterior i decideixen què fer», o «[...] nosaltres cada dos anys fem una detecció de necessitats per departament». Sembla que la tendència va cap a models més qualitius, individuals i en temps real, o el departament de recursos humans va recollint, a més, les demandes espontànies o necessitats específiques, «la formació no apareix de cop i volta». Tot dóna com a resultat que el vistiplau del pla de formació sol ser confirmat per la direcció de recursos humans i responsables de formació, a més de sindicats, etc. i va cap a la tendència, com s'ha demostrat, que seran els treballadors/es els que aniran consensuant el seu propi itinerari formatiu.

El pla de formació, en algunes de les grans empreses, acostuma a tenir una

*divulgació* a l'inici de l'activitat mentre que unes altres l'inclouen en la memòria «[...] indicant la seva importància i animant a la participació», o «es passa un vídeo i s'edita una memòria per a la junta general d'accionistes [...]», «també a través de la web, però és una presentació més orientativa, no tan sistemàtica i precisa». Com es pot veure, hi ha una tendència clara a utilitzar les noves tecnologies. Alguns ens ho fan més explícit: «[...] avui tenim la sort que les intranets comencin a ser molt eficients, i tu ets el responsable d'obrir les pantalles per conèixer tot el pla de formació i en quina època es faran els cursos». En altres aspectes es divulga via Intranet, que s'està convertint en una eina de comunicació interna. A través d'ella també s'informa de les activitats que es porten a terme. Això no vol dir que no hi hagi organitzacions que no facin una presentació inicial o un tancament de l'activitat mitjançant una memòria del que s'ha fet. Unes altres ho inclouen en algun acte institucional.

Amb relació als *pressupostos*, les grans empreses en solen tenir de propi, a més d'aportar infraestructures, mitjans tecnològics i materials fungibles la majoria de les vegades. És veritat també que la majoria d'empreses realitzen peticions a FORCEM a fi de recaptar d'aquesta institució la devolució de part de la inversió per a formació. També cal dir que ni totes accepten la burocràcia que això comporta, ni totes fan formació llevat que disposin d'aquests ingressos subvencionats. Les empreses que explícitament optin per la formació, com un mitjà col·laborador en la consecució d'objectius, solen tenir pressupostos oberts i plans flexibles, de tal forma que tenen capacitat de desenvolupar alguna activitat no prevista en els seus inicis i que poden trobar necessari portar-la a terme. Com demostren algunes d'aquestes respostes: «[...] som una empresa que destinem molts recursos a la formació, llavors en principi no estem condicionats mai per les subvencions rebudes per a formació», o «no fem la formació lligada als diners que ens pugui donar FORCEM. Nosaltres dissenyem un pla i si aquest encaixa amb els objectius prioritzats per FORCEM, perfecte, i si no, fem igualment la formació i és l'empresa la que assumeix les despeses», o «nosaltres si ens donen FORCEM molt bé, però si no, no fem menys formació», o «el que podem passar per FORCEM és una petita part». Respecte al futur, es preveuen canvis perquè les persones entrevistades afirmen: «seguirà així durant tres o quatre anys, en el futur només es farà la formació que es necessiti de debò». Es parla del model francès en què «van fer la promulgació d'una llei en la qual tota companyia a França, de més de deu persones, està obligada, per llei, a invertir l'1,4 % de la massa salarial», «hauríem d'anar cap a aquest model».

#### 4.1.2. *Petites i mitjanes empreses*

Respecte a les petites i mitjanes empreses, difícilment tenen departaments exclusivament dedicats a aquesta activitat, per això direcció general o gerència en aquests casos designa algú perquè es faci càrrec del tema, com indiquen algunes de les respostes obtingudes: «en les petites i mitjanes no hi ha persones dintre dedicades a la formació», «una empresa petita no es pot permetre el luxe de tenir un professional exclusivament dedicat a la formació, perquè entre altres coses no tindria treball».

Pensant en la tendència, les persones entrevistades comenten que «les empreses comencen a entendre que hi ha d'haver una persona que dugui aquests temes, sigui un professional de la formació o sigui una altra persona que tingui un perfil que, a priori, pugui assumir aquestes funcions», o que «hi ha perfils polivalents que poden assumir aquestes funcions amb un cert grau de professionalitat».

Una manera bastant generalitzada de fer la *detecció de necessitats* formatives en les petites i mitjanes empreses és anar formant la gent interna per a fer aquestes tasques, tal com es desprèn de les següents afirmacions: «el cost de la intervenció externa no el poden assumir [...] el que està clar és que una PIME no contractarà una consultora perquè vingui a fer-li una detecció de necessitats ja que no disposen dels recursos necessaris». A més, «és molt més espontània i respon a la immediatesa de l'aplicabilitat de la formació». Aquest és un dels motius de per què la detecció de necessitats formatives està estretament lligada als plans estratègics, ja que com diuen algunes persones entrevistades, «en el món de la PIME és molt difícil trobar un responsable de formació, i per tant aquestes funcions moltes vegades les acaba assumint el departament de qualitat», «a través de certificacions de qualitat» o perquè aquesta formació «ha desencadenat un cert interès, o millor dit una certa obligatorietat com són per exemple la manipulació d'aliments o la formació en prevenció de riscos laborals».

Quant a les petites i mitjanes empreses, ara com ara, sol haver-hi una via més directa de comunicació, i és la comunicació directa d'aquestes activitats als responsables d'àrea o departament, ja que els canals de comunicació institucional no estan tan formalitzats. Aquesta espontaneïtat i la immediatesa de la formació «fa que la PIME estigui molt més motivada, ja que no és costum. Tothom té moltes ganes de participar en el curs perquè saben que és un esforç de l'empresa». Això es tradueix, com a tendència, que cada vegada hi ha més demanda de formació.

Les petites i mitjanes empreses difícilment tenen *pressupost* propi per a formació, per això depenen de la formació subvencionada per FORCEM, bé via plans d'empresa, plans agrupats o sectorials. Però gràcies a patronats, federacions i altres institucions que vetllen per la petita i mitjana empresa, estan inten-

tant estendre el discurs que «totes les empreses, ni que siguin empreses molt petites, quan facin els pressupostos destinin una part a formació, segons les seves possibilitats [...] és una tendència perquè evidentment el que és cert és que ni tot no és subvencionable ni ha de ser subvencionable».

#### 4.2. OBJECTIUS DE LA FORMACIÓ, ELS CONTINGUTS I ELS PRINCIPALS DESTINATARIS

##### 4.2.1. *Objectius de la formació*

Els objectius de la formació són molt variats i estan estretament relacionats amb les característiques generals de l'organització. De les diferents aportacions, podem destacar que la formació es relaciona estretament amb l'activitat de l'organització o amb aspectes col·laterals que afecten el desenvolupament d'aquesta activitat: noves tecnologies, normativa, etc. En definitiva, relacionada estretament amb els requeriments de treball.

No obstant això, cada vegada més es manifesta una tendència a considerar altres fonts per al desenvolupament de la formació. Afirmacions com «apostem per la innovació i no només per l'adaptació», ja indiquen un gir en el plantejament dels propòsits de la formació. Així mateix, sembla també que la formació podrà ser més considerada com un estímul a les organitzacions i, per tant o complementàriament, una inversió i no només una obligació o un «mal trago» quant a la despesa per la qual totes les organitzacions han de passar en algun moment.

##### 4.2.2. *Continguts de la formació*

En les pràctiques actuals de la formació a les organitzacions semblen diferenciar-se dues temàtiques principals de formació:

— D'una banda, continguts vinculats o relacionats directament amb els llocs de treball. Aquesta asseveració se sustenta en comentaris com «gran part de la nostra formació s'orienta a les exigències dels llocs de treball». Aquesta afirmació, habitual en les nostres organitzacions, fa, per exemple, que en algunes predominin, es recuperin o es (re)descobreixin models de formació basats en competències.

— D'altra banda, es desenvolupen continguts relacionats més genèricament amb les característiques de la institució, que transcendeixen als llocs de treball i

que algunes persones entrevistades denominen transversals i que, en conseqüència, afecten diferents àrees i llocs de treball. A les organitzacions en què s'assu-meixen aquestes temàtiques és habitual parlar de lideratge, atenció al client o usuari, qualitat, etc. Aspectes que, encara que puguin associar-se als llocs de treball, poden transcendir a aquests i adquirir un matís més institucional.

Pel que es refereix als continguts de la formació a les organitzacions, podem apuntar algunes tendències suggerides per les persones entrevistades:

- Els continguts, juntament amb la resta d'elements de planificació, estaran cada vegada més vinculats amb el pla estratègic de l'organització i amb les necessitats.

- Els continguts de formació seran cada vegada més transversals i no només relacionats amb una àrea de treball o amb una solució tècnica molt específica.

- Cada vegada serà més important la presa de decisions i, per tant, la formació que rebien les treballadores i els treballadors estarà relacionada amb la capacitat i/o competència que aquests tinguin i hagin de tenir en l'organització: autonomia, responsabilitat, etc.

#### 4.2.3. *Destinatari de la formació*

Les aportacions en aquest sentit apunten que el professional tècnic és el més beneficiat per la formació en les organitzacions. Encara que assumim que aquesta classificació no és unívoca, sí que podem afirmar, perquè així se suggereix, que el més important és la personalització de la formació. No es tracta, doncs, d'oferir el bloc formació a determinades tipologies professionals: operaris, comandaments intermedis, personal d'administració, d'atenció al client, etc. Més aviat, es tracta de dirigir-se a les persones que en la formació compleixen una determinada comesa sobre la qual és important oferir formació de manera particular i precisa.

Amb aquestes aportacions, la tendència que es configura pel que es refereix a destinataris de la formació a les organitzacions apunta als següents aspectes:

- Els destinataris estaran cada vegada més condicionats per les exigències del context de treball i, per tant, no només pel fet de pertànyer a un determinat col·lectiu professional o de treballadors de l'organització.

- La formació cada vegada s'estendrà a més persones de l'organització, tant en nombre total com en persones a les quals es dissenyaran accions formatives específiques.

- Complementàriament, com a resposta a la individualització més o menys reconeguda de les accions de formació, els col·lectius seran cada vegada més

concrets i específics, i superaran l'homogeneïtzació d'algunes accions formatives dirigides a col·lectius molt amplis.

— En definitiva, s'aposta per la democratització de la formació en benefici de l'organització i del participant.

#### 4.3. MODALITATS DE FORMACIÓ MÉS UTILITZADES

L'objectiu d'aquesta dimensió ha estat sol·licitar a les persones entrevistades una valoració de les diferents modalitats segons la freqüència d'ús actualment i en un període futur de tres a quatre anys.

A continuació presentem la taula 3, en la qual es reflecteix la diferència entre la freqüència d'ús de les modalitats de formació actualment i en un període de tres o quatre anys, que conjuntament amb les valoracions qualitatives ens permeten opinar sobre les tendències que sembla que se seguiran.

TAULA 3  
*Diferència entre la freqüència d'ús de les modalitats de formació actualment i en un període de tres o quatre anys*

	<i>Mitjana actual</i>	<i>Mitjana futura</i>	<i>Diferència</i>
Cursos, tallers, seminaris	8,95	8,95	0
<i>Coaching, mentoring,</i> consultoria interna	3,25	4,87	1,62
<i>E-learning</i>	3	4,77	1,77
Aprenentatge en el lloc de treball	7,65	7,55	-0,10
<i>Out-door/training</i>	2,42	3,14	0,72
Simuladors	2,75	3,37	0,62
Màsters, postgraus	4,8	5,1	0,3
Intranet: gestió del coneixement	4,5	6,3	1,8

1. *Cursos, tallers, seminaris*: obté una valoració mitjana de 8,95 actualment i es manté sense variacions en un futur. A les dades quantitatives es poden afegir diferents comentaris: que incideix en les dificultats d'accedir a les persones que treballen com a autònoms, «tendència a la baixa a favor de la no presencial, ja que a les persones autònomes els costa assistir a un curs»; o bé es destaca la dificul-

tat dels canvis de conducta: «continuaran, ja que les persones canvien amb més facilitat en grup que individualment», o la importància de l'aspecte pràctic que ha de tenir la formació: «crec molt en els tallers pel seu sentit pràctic». Podem afirmar que es parteix d'un nivell d'ús alt que es continuarà mantenint i no s'espera un increment significatiu d'aquesta modalitat en un futur proper.

2. *Coaching, mentoring i consultoria interna*: es nota un increment d'ús, ja que passa de 3,25 actualment a un 4,87 en un futur proper, amb una diferència d'1,62. Les valoracions incideixen en l'atenció personalitzada i la possibilitat d'adaptar-se a les necessitats de cada persona: «la consultoria interna, el que fa és donar suport personal», «és clau perquè puntualitzes per a cada persona segons les seves necessitats». També s'al·ludeix a la figura del mentor (sense establir diferències entre *coach*, mentor o consultor intern): «hi ha persones amants a col·laborar, han existit i continuarien existint encara que se li canviï el nom». Encara que algunes persones opinen que aquesta modalitat no s'ajusta a la seva empresa, s'observa una tendència a l'augment considerant que està en període de definició.

3. *L'e-learning o aprenentatge virtual*: experimenta un increment i passa de 3 a 4,47, amb una diferència d'1,77. Les aportacions matisen i milloren la comprensió d'aquest fet. D'una banda es considera que l'aprenentatge virtual està poc desenvolupat actualment i seguirà un desenvolupament mitjà, i d'altra es valora aquesta modalitat per a la formació modular en temes bàsics i tècnics més que per a treballar cultura d'empresa, «la formació tècnica, articular-la a l'e-learning i la de nous productes, a la presencial». Uns altres afirmen: «jo crec en l'aprenentatge virtual perquè té dues funcions clares: arriba a molta gent disseminada geogràficament i perquè és un instrument de control». Cal assenyalar que aquestes opinions procedeixen principalment de grans empreses, i que les PIME estan lluny de disposar de recursos multimèdia en els seus llocs de treball; així, «la formació *e-learning* no està lligada a la producció, sempre es parla de les àrees de gestió».

4. *L'aprenentatge en el lloc de treball*: apareix amb tendència a la baixa, passa d'una valoració de 7,65 a 7,55, una diferència de -0,10. En aquest cas es donen diferents interpretacions; alguns consideren que l'aprenentatge en el lloc de treball és continu però no està sistematitzat com a tal: «existeix la filosofia de dir: vine aquí, que t'ho explico», «unit a la producció no morirà mai, és la clau», o «no hi ha temps de racionalitzar-lo i és necessari fer un taller». Uns altres ho han formalitzat incorporant la figura d'un tutor o d'un *coach*, «disposem de formadors itinerants que es desplacen a les oficines i fan la formació directament a la persona en el lloc de treball». Ens ha semblat interessant afegir el següent comentari perquè introdueix el valor del coneixement: «hi ha resistència a ensenyar allò que un ha après amb tant d'esforç».

5. *La modalitat out-door training*: passa de 2,42 a 3,14, amb una diferència de 0,72. Les opinions tendeixen a destacar més allò informal que allò formatiu, «ves-sant lúdic de la formació», «una moda», «és molt minoritària, per a directius». En la línia de la intel·ligència emocional es comenta: «aconsegueix baixar el nivell de control que tenim les persones i posen en joc les emocions, és necessari fer-lo però amb un model». No s'espera una tendència a augmentar significativa encara que podem assenyalar que l'opinió més convençuda prové del sector de les tecnologies.

6. *Els simuladors*: de 2,75 a 3,37, una diferència de 0,62. Els comentaris manifesten els dos extrems, aquells que no han pensat en la seva utilització per a la formació del seu personal, «no utilitzem els simuladors», i aquells que ho valoren molt positivament: «sí, s'utilitzarà cada vegada més ja que permetrà substituir coses cares i delicades [...] i permetrà a les persones aprendre amb menys cost», «augmentaran les simulacions pedagògiques», «tot allò que sigui simular la realitat serà molt important», «sí, aplicats als comptes d'explotació, per a la presa de decisions...», «extraordinaris, 10 sobre 10, és un instrument clau d'anàlisi de decisions». Podria ser que aquesta valoració altament positiva estigués molt relacionada amb el tipus d'empresa i sector.

7. *Màsters i postgraus*: de 4,8 a 5,1, una diferència de 0,3. Aquest baix índex de diferència es corrobora amb comentaris com «existeixen i continuaran», «seguiran igual», però també es posa en qüestió la qualitat de molts màsters: «alerta perquè sota el concepte de màster hi ha moltes coses que no arriben a tenir aquest mestratge».

8. *Intranet, gestió del coneixement*: mostra un clar increment quantitatiu de 4,5 a 6,3, amb una diferència d'1,8. Les opinions corroboren aquest augment: «augmentarà, i es crearan bases de dades compartides», «no podem llegir tot el que arriba, hem de tenir criteri, però és una eina de divulgació, de comunicació, de gestionar el coneixement, indiscutible». La petita empresa destaca el valor del coneixement que generen els mateixos treballadors: «és necessari optimitzar la gestió del coneixement que genera la pròpia empresa, de les mans de set o vuit persones pot sortir una quantitat d'informació increïble».

#### 4.4. RECURSOS MATERIALS I HUMANS EN LA FORMACIÓ

Amb relació als recursos per a la formació, apareix freqüentment la idea de la seva escassetesa en les organitzacions o la insuficient inversió realitzada en formació, especialment quan aquesta no es veu com quelcom estratègic. Com afirma una de les persones entrevistades, «els recursos depenen de la sensibilitat de la direcció sobre els temes de formació».



Totes les persones entrevistades coincideixen en la dependència entre el tipus de formació —pròpia del sector de l'organització o una altra de caràcter més transversal— i els agents que realitzen la formació i elaboren els materials. Quan la formació és de tipus sectorial els agents solen ser interns i el disseny de materials és a càrrec de la mateixa organització (els mateixos formadors generalment), com comenta un entrevistat, «nosaltres tenim materials propis i la tendència és que allò que és nostre ho continuarem fent nosaltres; no obstant això, temes més específics han de venir de fora», i quan no és de tipus sectorial, la formació (habilitats generals, idiomes, informàtica) és contractada amb més freqüència a l'exterior (una empresa consultora), així com la realització dels materials. La visió general que subjeu en aquest fet és considerar que qui entén sobre el sector és qui hi treballa. També dues de les persones entrevistades coincideixen a veure una relació entre l'externalització o no de la formació i els seus destinataris. Quan es tracta de directius la formació sol ser externa i per a la resta de personal sol ser interna.

Respecte a la tendència, pocs informants aporten idees. Les coses seguiran igual o la tendència és a subcontractar cada vegada més la formació a l'exterior. En aquesta última afirmació coincideixen tres organitzacions, dues de les quals consultores. Dues empreses també aporten la idea de la difusió de materials de formació estàndard en el futur, dient que «es crearà una indústria de continguts universals a escala mundial que permetrà un accés econòmic quan es requereixi» i a través de webs.

#### 4.5. AVALUACIÓ EN ELS PROCESSOS FORMATIUS

En avaluació sorprèn el profund abisme existent entre l'enorme riquesa teòrica i metodològica que durant aquestes últimes dècades ha ocorregut en aquest camp i la pobresa de les pràctiques avaluatives. Aquesta és una realitat que es pot trobar en tot tipus o nivell de context educatiu; és cert que en alguns casos de manera més greu que en uns altres. Els resultats de les entrevistes realitzades posen de manifest que aquesta situació és també aplicable al cas de l'avaluació de la formació en les organitzacions estudiades. Efectivament, les dades recollides mostren que l'avaluació segueix sent l'«assignatura pendent» en la formació.

##### 4.5.1. *Importància i finalitat de l'avaluació*

Si bé existeix un reconeixement teòric pràcticament unànime (el 90 % de les persones entrevistades) de la rellevància que hauria de tenir l'avaluació en els

processos formatius, la realitat de les pràctiques avaluatives mostra uns plantejaments molt pobres i poc formalitzats. Les mateixes persones entrevistades són conscients d'aquesta incongruència i reconeixen que l'avaluació és «la gran oblidada en la formació». La següent opinió il·lustra molt bé el lloc que sembla ocupar en termes generals l'avaluació dels processos i resultats de la formació: «el tema de l'avaluació com sempre és l'aneguet lleig, és al que li dediquem menys temps, menys recursos i on tenim més a fer, més a millorar».

Quan parlem del futur, el tema que preocupa no és la major o menor importància que es donarà a l'avaluació, atès que ja actualment se li reconeix que és important, sinó que l'aspecte clau que apareix en les opinions de les persones entrevistades és que les pràctiques avaluatives no poden anar més enllà del que ocorre avui si no es planteja una formació amb uns objectius clars i mesurables, com diuen a títol d'exemple algunes de les persones: «[...] perquè hi hagi tendència és necessari que hi hagi objectius per a cada servei, clars, i llavors valorar segons els objectius aconseguits»; «falta d'una formació que respongui i es vinculi amb uns objectius clars i mesurables».

El pressupost dedicat a l'avaluació i la dificultat d'establir relacions de causalitat entre formació i els seus resultats són altres aspectes que s'assenyalen com a limitadors de les pràctiques avaluatives actuals.

No obstant aquestes limitacions, i tenint en compte la importància cada vegada més gran que tindrà la formació per competències unida a les exigències de certificacions professionals, algunes de les persones entrevistades assenyalen que «el tema evolucionarà molt» i «se l'atendrà d'una manera més rigorosa i sistemàtica del que es fa actualment».

Quan es parla de la finalitat de l'avaluació sorgeix la noció tradicional del retorn de la inversió en termes de ROI. Sembla apreciar-se una tendència a superar aquest concepte per la seva dificultat de càlcul, o pel cost que pot suposar, o per la dificultat d'establir relacions causals en els resultats de la formació. Comença a concebre's l'avaluació de manera més integrada en el procés de formació, es planteja una avaluació més individualitzada i útil per a dirigir les accions de formació, per a identificar els encerts i errors, i sobretot orientar unes activitats formatives més ajustades al desenvolupament dels seus usuaris.

#### 4.5.2. *Tipus i procediments d'avaluació*

Pràcticament totes les persones entrevistades assenyalen que l'avaluació que es fa essencialment és la de la reacció i satisfacció dels usuaris mitjançant l'a-

plicació d'un qüestionari al final dels cursos. Hi ha la consciència que aquest tipus d'avaluació és totalment insuficient, molt limitada la utilitat dels seus resultats i, com alguna persona diu, «en qualsevol cas no sol servir més que per a cobrir l'expedient». L'avaluació de coneixements i la transferència al lloc de treball es realitza d'una manera molt puntual, de vegades en programes pilot o en aquells en els quals hi ha un gran interès i pressupost.

La realització d'estudis de seguiment associats a la transferència de la formació i al desenvolupament professional del treballador apareix com la tendència més clara en els plantejaments avaluatius: «L'avaluació és cada vegada més individualitzada [...] fent un seguiment de l'alumne i si no aconsegueix els objectius es busca la formació que li sigui més ajustada.» L'ús de la via *on line* i els processos de *coaching* s'esmenten com a instruments que poden ser molt útils en aquest seguiment.

#### 4.5.3. *L'acreditació i els processos de millora contínua*

L'acreditació i les certificacions són activitats encara molt incipients en les empreses de la nostra mostra i pel que fa a la formació encara no s'han plantejat seriosament; com diu una persona enquestada, «es fa de forma intuïtiva i no formal», o com assenyala una altra, «rars vegades s'inclou el procés de formació com a prioritari per obtenir la certificació». Igualment els processos de «millora contínua» han estat molt puntuals, i només en una empresa de la mostra s'ha realitzat alguna activitat en aquest sentit (cercles de qualitat), però actualment no continuen.

Sobre aquest aspecte apareixen dues tendències diferenciades: d'una banda, algunes persones entrevistades consideren que aquest tema no és prioritari i l'empresa no se'l planteja ni a curt ni a mitjà terminis; però d'altra banda, un nombre més gran de persones entrevistades mostra una posició favorable sobre el tema de les certificacions associades als processos de qualitat i millora contínua en les organitzacions i, en conseqüència, preveuen l'exigència futura que la formació formi part d'aquests processos.

#### 4.6. PERFIL DEL RESPONSABLE DE FORMACIÓ

Abans de procedir a presentar les respostes donades a la definició del perfil del responsable de formació, és convenient destacar tres aspectes generals a tenir en compte:

1. Una subordinació d'aquest a les característiques del lloc de treball. Aquestes al seu torn estan condicionades pel tipus d'organització que l'acull, el tipus de sector d'activitat econòmica, així com la grandària, facturació i el nivell de desenvolupament assolit per l'organització i el seu sector. En aquest sentit és revelador el fet que aquest perfil estigui encara pendent de definir en el sector de les empreses que treballen per a la tercera edat.

2. L'existència de certa barreja de perfils segons les funcions que ocupen els diferents agents que intervenen en els departaments de formació. Referent a això, en una ocasió es comenta que «no es pot ficar en el mateix sac el responsable, el gestor i el formador». D'altra banda també s'associa el perfil del responsable de formació al d'un executor administratiu i no al d'un directiu. Aquest perfil de gestor apareix quan les decisions en formació es prenen en nivells més alts de l'organització o quan la seva principal funció és la gestió de les ajudes de FORCEM.

3. En plantejar la pregunta sobre el perfil del responsable de formació, s'han esmentat fins a set elements que contribueixen a definir-lo.

Els resultats de la investigació classificats segons diferents aspectes relacionats amb el perfil del formador són els següents:

*a) Relació amb la titulació*

La totalitat dels entrevistats no associen aquest perfil a una titulació universitària específica, i això és, a més, la tendència: la interdisciplinarietat. D'altra banda, i dintre d'aquests equips, es pot apreciar un incipient reconeixement de les possibilitats del pedagog. En un cas es considera que «el pedagog pot aportar criteri en la creació del disseny d'acció i en la metodologia en el seu conjunt en el sentit de situar la formació en l'estratègia global de recursos humans en l'empresa».

*b) Coneixement sobre l'activitat econòmica de l'organització (activitats econòmiques del sector i professions i oficis que inclou)*

La meitat dels entrevistats destaquen la importància d'aquest coneixement, i consideren que ha de seguir sent en el futur, mentre que només una vegada no se li ha donat importància. D'altra banda, un entrevistat adverteix que «el coneixement sobre el negoci el proporciona la mateixa empresa».

La valoració positiva que el responsable de formació demostrí tenir coneixements o experiència laboral en el sector pot ser una possible debilitat del pedagog per a accedir a aquests càrrecs. Aquesta pot esmenar-se mitjançant altres vies, com pot ser la participació en treballs d'investigació sobre necessitats de formació a escala sectorial, treballar en tasques de coordinació i gestió dintre d'un departament de formació, etc., com a possibles passos previs a l'assumpció de la responsabilitat de formació.

*c) Coneixement global sobre l'administració i el funcionament de les organitzacions*

Pràcticament la meitat dels entrevistats esmenten la importància d'aquests coneixements, i destaquen entre aquests els relatius a l'àrea financera, recursos humans i comercial. Sobre això es comenta: «formació financera perquè ha de parlar hores amb direcció i amb el director financer» i «manca formació en gestió d'empreses i la part econòmica. No es valoren els costos ocults de la formació».

La tendència apunta a un perfil altament vinculat a aquest coneixement. Es comenta explícitament que en el futur «serà indispensable que el responsable de formació conegui a fons què és una organització, les seves àrees funcionals, analitzar processos, llocs de treball, etc.». S'esmenta que el pedagog no coneix el món de l'empresa i això es valora negativament a l'hora de decidir integrar-lo.

*d) Coneixements específics sobre l'àrea de formació*

Pràcticament la meitat dels entrevistats esmenten la importància d'aquest coneixement, encara que amb matisos com: «És una condició necessària però no suficient», o «és valorable però no essencial», o «no és prioritari». Aquests s'associen amb la formació contínua, detecció de necessitats, metodologies, continguts, avaluació. Només en un cas es valoren les titulacions de pedagog i psicòleg perquè aporten formació específica en aquest sentit. No es destaca cap tendència en particular.

*e) Experiència laboral en la mateixa empresa*

Coneixement de la pròpia empresa. En dos casos es destaca l'interès que el responsable de formació procedeixi i hagi passat per altres càrrecs de la mateixa empresa, mitjançant processos de promoció.

*f) Experiència en formació*

Pràcticament la meitat dels entrevistats valoren positivament el fet d'haver ocupat càrrecs similars en altres empreses o haver exercit com a formador. No s'esmenta cap tendència en aquest sentit.

*g) Habilitats socials i trets de personalitat*

Tots els entrevistats han destacat trets de personalitat que conflueixen cap a una persona amb capacitat per a les relacions personals, oberta, comunicativa, així com proactiva. Des del punt de vista de les habilitats directives es destaquen la capacitat de conduir equips de treball, la capacitat de negociar a diferents nivells, com ara treballadors, direcció, comitès, sindicats, com també la capacitat d'emplaçament, gestió, organització, planificació i solució de problemes.

## 5. CONCLUSIONS

Com a conclusions de les tendències observades en la formació en les organitzacions es destaquen aquells aspectes més rellevants i amb major freqüència assenyalats per les persones entrevistades en les diferents dimensions estudiades.

Amb relació a la *planificació de la formació*, podem dir que, a part de com es resol actualment, hi ha una sèrie de tendències que podrien ser l'inici d'un camí cap a una nova forma d'enfocar aquestes pràctiques.

En els aspectes relacionats amb la planificació del pla de formació, podem dir que les iniciatives parteixen dels departaments de recursos humans, però en les empreses grans ho fan des del departament de formació. Les noves tendències apunten cap a una descentralització d'aquests serveis, mentre que són altres àrees com màrqueting, qualitat, etc. que també tenen un paper important en aquest camp. Dintre d'aquesta orientació algunes ja apunten que cada departament pugui planificar la seva formació, malgrat que unes quantes ja tenen externalitzada la seva gestió.

Aquests criteris estan indubtablement cada vegada més lligats als plans estratègics i els objectius prioritaris estan explícitament orientats a respondre, en primer lloc, a la consecució dels objectius anuals o bianuals prefixats. Això comporta una obertura dels plans de formació que comencen a fugir de l'encotillament d'unes dades, per a donar respostes, de vegades immediates, a problemes o necessitats que sorgeixen. Podem dir que es tendeix a formes més àgils i flexibles.

També és veritat que la falta de flexibilitat moltes vegades és donada per l'aspecte econòmic, sobretot en la petita i mitjana empreses, que són les que més necessiten de suports explícits per a la formació. I també hi ha empreses que inverteixen partides destinades exclusivament a la formació, i es promou també des de diferents organitzacions i institucions empresarials que tant la gran com la petita i mitjana empreses comencin a realitzar esforços cap a aquest camp.

Pel que fa als *objectius, temàtiques i destinataris de la formació*, es constata que la formació tendeix a la individualització amb la implicació que això té en destinataris, en continguts i en objectius específics. No obstant això, encara està molt condicionada a necessitats bàsiques i genèriques dels llocs de treball que deixa lloc a accions generals, homogènies i dirigides a col·lectius amplis més que a persones concretes. D'altra banda, la formació requereix d'accions multidisciplinàries pel que es refereix al seu plantejament però interdisciplinàries pel que es refereix a les solucions. Diferents professionals, àrees, departaments i fins i tot organitzacions han de participar activament en el desenvolupament de la formació en les organitzacions.

Amb relació a les diferents *modalitats de formació* proposades en la nostra investigació, es tendeix a mantenir la freqüència d'ús de cursos, tallers i seminaris, seguits per l'aprenentatge en el lloc de treball, en què s'observa un lleu descens, però amb la clara introducció de la figura del tutor. Respecte a l'*out-door training*, els simuladors i els màsters i postgraus, tendeixen a un lleuger increment.

La tendència a un major increment la trobem en l'ús d'Intranet per a la gestió del coneixement, destacant que cada vegada es valora més el coneixement que genera la mateixa empresa. Seguit per l'*e-learning* o aprenentatge virtual, entès com un espai d'aprenentatge on trobar principalment informació tècnica. I finalment el *coaching*, *mentoring* i la consultoria interna, que posa de manifest la tendència cap a modalitats de formació cada vegada més individualitzades. Aquesta última està relacionada amb conceptes com: aprenentatge basat en la «resolució de problemes quan ho necessito» (*just in time*), forma d'apropar-se a les necessitats, compartir experiències, identificar bones pràctiques per a ser utilitzades com a referents per als altres.

També cal tenir present que la majoria de persones entrevistades s'estan referint a la gran empresa quan atribueixen la importància a cada modalitat de formació, mentre que la nostra realitat està constituïda per petites i mitjanes empreses principalment, per la qual cosa els resultats només són parcialment aplicables a tot el teixit empresarial català.

Amb relació als *recursos destinats a formació*, es considera que aquests solen ser escassos (la qual cosa obligarà a buscar estratègies que permetin seguir fent formació a baix cost); i amb relació a la forma d'abordar-la, es percep una tendència a subcontractar la formació cada vegada més, encara que hi haurà continguts que sempre haurà d'assumir la mateixa organització, tant pel que fa a la impartició de la formació com a l'elaboració dels materials.

En el camp de l'*avaluació* s'ha avançat molt poc, i les pràctiques avaluatives són pràcticament similars a les d'èpoques anteriors. La valoració de la reacció i satisfacció del client continuen sent la pràctica habitual. Existeix una preocupació per l'avaluació i perquè aquesta es realitzi de manera sistemàtica; ara bé, també es reconeix que això no serà possible si la formació no té uns objectius clars que permetin analitzar si s'han assolit o no.

Sembla que hi ha la tendència de superar la concepció d'una avaluació centrada a valorar el retorn d'inversió de la formació i a estimar-la a partir de dades estadístiques complexes, encara que això segueixi sent important. Es comença a entendre-la més com un procés integrat en totes les fases de la formació i no al final, com un instrument de millora i de seguiment individualitzat de les persones. El repte de futur més important que es pot deduir per les opinions de les persones entrevistades és com realitzar precisament aquest seguiment i disposar dels recursos necessaris perquè realment sigui efectiu. La via *on line* i l'ajuda individualitzada tipus *coaching* apareixen com a procediments molt adequats per a aquest objectiu.

El *perfil del responsable de formació* apunta cap a un professional polivalent, coneixedor de l'activitat econòmica en la qual intervé l'organització, així com de

les seves professions i els seus oficis. Ha de posseir coneixements sobre el funcionament de les organitzacions, han de destacar, entre aquests, els relatius a l'administració econòmica i financera, comercial i de recursos humans. Un professional que aporta coneixements específics sobre l'àrea de formació, com també experiència laboral en activitats relacionades amb aquesta. Ha de tenir una personalitat oberta, comunicativa i proactiva, amb capacitat per a la conducció d'equips, la negociació, la planificació, l'organització, la gestió i la resolució de problemes.

No es destaca cap titulació específicament, encara que s'està produint un incipient reconeixement de les aportacions del pedagog. Tampoc es necessita un coneixement previ de l'organització on ha d'exercir ja que aquest s'adquireix una vegada hi ha estat incorporat. Mereix especial interès destacar que és un lloc de treball al qual de vegades s'accedeix mitjançant promoció interna, amb la qual cosa aquest element perd rellevància.

Hi ha la tendència que el coneixement sobre l'administració i el funcionament de l'empresa adquirirà major rellevància en la definició del perfil del responsable de formació.

## BIBLIOGRAFIA

- BUREN, M. E. van. *The 2001 ASTD State of the Industry Report*. American Society of Training and Development, febrer 2001.
- CABRERA, F.; MILLAN, D.; ROMANS, M. [coord.]. *Formació a les organitzacions: Un camp obert als professionals de la pedagogia*. Barcelona: Universitat de Barcelona, 2001.
- CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA. *L'Informe 2001 de l'Observatori de la Formació a Catalunya*. Cambra de Comerç de Barcelona, 2002.
- CÓRDOVA, P. «La formación en las empresas españolas. Situación, tendencias y expectativas». *AEDIPE*, núm. 17 (2001), p. 19-26.
- DRUCKER, P. *El management del siglo XXI*. Barcelona: Edhasa, 2000.
- FERRER DUJOL, J. *Diálogo y concertación social sobre formación en España*. Madrid: FORCEM, 2003.
- GRUPO CIFO. *El formador de formación profesional y ocupacional*. Barcelona: Octaedro, 2000.
- LATORRE, A.; RINCÓN, D.; ARNAL, J. *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Gráficas 92, 1996.
- LÓPEZ, J.; LEAL, I. *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento*. Barcelona: Paidós, 2002.
- MILLAN, M. D. *Estudi-proposta per afavorir i potenciar la inserció professional dels pedagogs/gues en la formació professional contínua*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 1995.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Beverly Hills: Sage, 1994.



- MORIN, E. *Tenir el cap clar: Per organitzar els coneixements i aprendre a viure*. Barcelona: La Campana, 2001.
- OBESO, C. *Capital Intelectual*. Barcelona: Gestió 2000.com, 2003.
- PARELLADA, M.; SÁEZ, F.; SANROMÀ, E.; TORRES, C. *La formación continua en las empresas y el papel de las universidades*. Civitas, 1999.
- RODRÍGUEZ, G.; GIL, J.; GARCÍA, E. *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe, 1999.
- RUBIO, M. J. *La FP continúa i els agents de la formació*. Barcelona: ICE: Horsori, 1996.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1996.
- TESSARING, M. *Formación para una sociedad en cambio. Informe acerca de la situación actual de la investigación sobre la formación profesional en Europa*. Salònica: CEDEFOP, 1999.

