
El desenvolupament professional en les organitzacions

PID_00247447

Concepción Casamitjana Ranea

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Marc teòric	7
1.1. Desenvolupament dels recursos humans com a aprenentatge ...	7
1.2. Desenvolupament dels recursos humans com a compliment ...	8
1.3. Perspectives emergents	10
2. El desenvolupament professional en les organitzacions	12
2.1. Desenvolupament: binomi persona-organització	14
2.1.1. El desenvolupament enfront de la formació	17
2.2. La carrera professional	18
2.3. Models i plans de desenvolupament de competències	20
2.3.1. Tipus de recursos de desenvolupament	25
2.3.2. El disseny d'un pla de desenvolupament	30
Resum	41
Bibliografia	43

Introducció

Quan es fa referència al desenvolupament professional d'una persona, potser ens ve a la ment la imatge d'algú que progressivament és promocionat a llocs de més responsabilitat al llarg de la seva vida laboral. D'altra banda, també ens centrem en aspectes de tipus més educatiu o formatiu quan pensem que el desenvolupament professional té lloc en la mesura que anem adquirint coneixements i habilitats. Bé, ambdues imatges coincideixen plenament –encara que són imatges parcials– amb la idea de desenvolupament professional que treballarem en el context d'aquesta assignatura.

Pensar en termes de desenvolupament professional implica pensar en un model de gestió de persones en el qual se'ls requereix, més enllà d'acomplir de manera òptima les seves funcions, que sàpiguen adaptar-se a les necessitats i als canvis en les organitzacions, ja que aquestes, al seu torn, han d'adaptar-se a un mercat cada vegada més complex. Hi afegiríem, a més, la necessitat que tenen les persones de sentir que aporten valor afegit i que l'organització els atorga responsabilitats, alhora que es preocupa també de les seves necessitats com a treballadors.

En aquest mòdul, de caràcter introductori, i que té bàsicament la pretensió d'establir unes bases teòriques mínimes sobre el desenvolupament professional, allò que hi trobareu són dos grans apartats: en primer lloc, s'apunten les bases teòriques en les quals s'emmarca el desenvolupament professional, recollit en l'anomenat **paradigma de desenvolupament de recursos humans**; i en segon lloc, es presenta d'una manera exhaustiva què significa el desenvolupament professional en les organitzacions, en el seu vessant més aplicat i atenent els diferents sistemes amb els quals té relació.

Objectius

1. Comprendre els factors més rellevants relacionats amb el desenvolupament professional en les organitzacions actuals.
2. Fer una aproximació a les bases dels enfocaments teòrics de més rellevància sobre el desenvolupament de recursos humans per possibilitar la reflexió interna i el posicionament individual.
3. Comprendre els aspectes motivacionals del desenvolupament professional.
4. Comprendre el paper de les competències com a base per al desenvolupament professional.
5. Identificar la importància de l'avaluació amb la intenció de dissenyar òptimament els plans de desenvolupament individuals.
6. Ser capaç de dissenyar un pla de desenvolupament de competències identificant, entre els múltiples recursos per a l'aprenentatge, quin és el més idoni.

1. Marc teòric

El paradigma teòric per excel·lència on cal emmarcar el desenvolupament professional és el denominat *paradigma del desenvolupament dels recursos humans*.

El panorama socioeconòmic i cultural ha portat les organitzacions a prestar una atenció especial a la millora de l'eficàcia i de l'eficiència. Es requereixen organitzacions flexibles, canviants, amb noves habilitats i plantejaments perquè s'adaptin amb èxit al mercat imperant.

Les perspectives a les quals cal fer referència que es parla del paradigma de desenvolupament dels recursos humans (DRH) són:

- Perspectiva del DRH com a **aprenentatge**.
- Perspectiva del DRH com a **acompliment**.
- Perspectives emergents: **postmodernisme i DRH**.

Els dos primers enfocaments se situen en un corrent funcionalista i positivista, l'origen i el desenvolupament del qual ha tingut lloc preminentment als Estats Units. No obstant això, de la mateixa manera que succeeix en altres disciplines de les ciències socials, també comença a emergir en el DRH un corrent de caràcter construccionista les bases ontològiques i epistemològiques del qual es localitzen en l'estudi de les relacions i en la creació compartida de significats. Així doncs, aquí també farem referència a aquest corrent emergent dins del paradigma de DRH.

1.1. Desenvolupament dels recursos humans com a aprenentatge

K. I. Watkins (1995) (citada per Swanson i Holton, 2001) va definir aquest paradigma com

«el camp d'estudi i de pràctica encarregat de promoure la capacitat d'aprenentatge a nivell individual, grupal i organitzacional en relació amb el treball a les organitzacions».

Aquest corrent ha estat el predominant als Estats Units i comprèn al seu torn tres ramificacions conceptuals:

1) **Aprenentatge individual**: es focalitza en l'aprenentatge individual com a un resultat i en la persona que aprèn, que es constitueix com a l'objecte de totes les intervencions.

2) **Aprenentatge basat en l'acompliment:** el focus d'atenció segueix essent l'aprenentatge, però en aquest cas ha d'haver-hi una relació entre aquest aprenentatge i l'acompliment de la persona. L'objecte d'estudi és l'acompliment individual, que és el resultat de l'aprenentatge.

3) **Sistema d'aprenentatge integral:** com en el cas anterior, hi ha una relació amb l'acompliment, encara que el focus de la intervenció segueix dirigint-se a la formació. A més de centrar-se en l'aprenentatge individual, se centra en la millora de l'acompliment grupal i organitzacional per mitjà de l'aprenentatge.

Els principis bàsics d'aquest paradigma serien:

- L'educació individual, el creixement, l'aprenentatge i el desenvolupament són inherentment bons per a l'individu.
- Les persones han de ser avaluades per la seva vàlua com a persones, no només com a recursos per aconseguir un resultat.
- El propòsit primordial del DRH és el desenvolupament de la persona.
- El resultat fonamental del DRH se centra en l'aprenentatge i el desenvolupament.
- Les organitzacions òptimes són aquelles que tenen els seus treballadors i treballadores completament desenvolupats.
- Els individus han de controlar el seu propi procés d'aprenentatge.
- El desenvolupament de l'individu ha de ser holístic.
- L'organització ha de proporcionar a les persones la possibilitat de fer realitat el seu potencial mitjançant el treball.
- Posar l'èmfasi en l'acompliment o en els beneficis organitzatius crea una visió mecanicista de les persones que impedeix que aconseguixin plenament el seu potencial.

Nota

A partir d'aquest moment s'utilitzarà el masculí genèric *empleats* per denominar tots dos sexes i simplificar, així, la lectura.

1.2. Desenvolupament dels recursos humans com a compliment

En aquest cas, el focus es posa en la millora de l'acompliment, però a diferència del cas de la perspectiva de l'aprenentatge, per aconseguir aquesta millora es preveuen tant les accions formatives com les no formatives. És aquí on rau la diferència, en aquesta visió de l'acompliment com a fruit, no solament de l'aprenentatge sinó d'altres processos organitzatius (que poden anar des dels plans de carrera fins al redisseny de llocs de treball, per posar-ne un exemple). Segons aquest paradigma, el propòsit del DRH és promoure la millora de les capacitats de les persones en el treball, que té lloc en un sistema organitzacional i, al seu torn, millorar els sistemes en els quals ells el duen a terme. És a dir, s'entén des d'aquesta perspectiva que el desenvolupament professional va o ha d'anar unit a la millora de les capacitats de les persones, però també a la millora dels processos organitzatius.

En aquest cas també hi ha dues aproximacions:

1) **La millora individual de l'acompliment:** el seu objecte d'estudi és la millora del rendiment, però des d'un punt de vista de sistema individual.

2) **La millora dels sistemes integrals d'acompliment:** en aquest cas es tracta d'una aproximació més àmplia al concepte d'acompliment, que preveu igualment les accions tant d'aprenentatge com tecnològiques –entenent tecnologia com el sistema d'estructura, processos i sistemes organitzatius.

Principis bàsics:

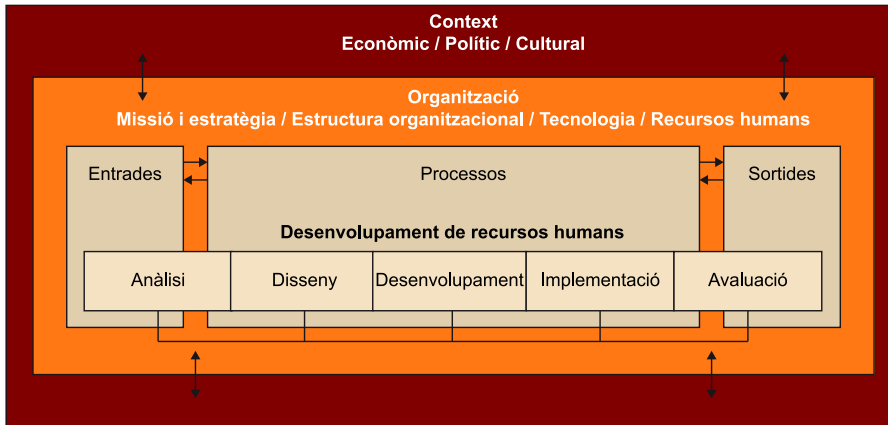
- L'acompliment és previst de manera àmplia i com a quelcom natural que no és opcional, i per tant, les persones que treballen en una organització hauran d'orientar inevitablement el seu acompliment als resultats de l'organització.
- El propòsit últim del DRH és millorar l'acompliment del sistema o de l'organització on té lloc i que li proporciona els recursos necessaris per a fer-ho.
- El resultat primordial del DRH no és només l'aprenentatge, sinó també l'acompliment.
- El potencial humà en les organitzacions ha de ser conreat, respectat i desenvolupat.
- El DRH ha de millorar l'acompliment actual i mirar cap al futur, construint els fonaments necessaris per aconseguir un rendiment alt de manera sostenible.
- Els professionals del DRH tenen l'obligació ètica i moral d'assegurar que no s'imposen metes abusives als empleats.
- Les activitats de formació/aprenentatge no es poden separar i han de ser incloses en les intervencions per a la millora de l'acompliment.
- La millora en l'acompliment individual i la millora en l'acompliment dels sistemes són beneficiosos tant per a la persona com per a l'organització.
- L'objectiu dels sistemes de millora de l'acompliment és augmentar el valor de l'aprenentatge en una organització.
- El DRH ha d'anar alineat amb els objectius dels departaments organitzatius per aconseguir objectius en termes d'acompliment.
- La transferència de l'aprenentatge en l'acompliment en el lloc de treball té una importància vital.

El perfil dels professionals del DRH

Del perfil dels professionals del DRH se'n pot fer una descripció exhaustiva en el treball de Patricia McLagan: *Models for HRD practice* (1989). S'hi estableix un perfil de les competències i els coneixements que han de tenir les persones que es dediquin professionalment a l'àmbit del DRH.

Encara que les dues aproximacions segueixen tenint vigència, podríem dir que ha anat cobrant força, tant a nivell teòric com pràctic, la perspectiva del DRH com a acompliment, especialment a partir dels anys noranta.

En el gràfic següent podem veure un dels models de DRH basat en la perspectiva de l'acompliment, desenvolupat pels autors Swanson i Holton en 2001.



Font: T. Campos (2007, pàg. 35)

Com comenta Teodoro Campos,

«El model de Swanson i Holton permet visualitzar el DRH com un sistema en el qual la influència de cada component pot transitar des del mercat global fins a un departament de DRH dins d'una organització particular. El model presenta el DRH com un sistema o procés de cinc fases que es mouen en paral·lel amb altres processos organitzacionals medulars. El sistema organitzacional té la seva missió i estratègia, la seva estructura organitzativa, tecnologia i recursos humans. El context ambiental més ampli es caracteritza per un conjunt de forces polítiques, econòmiques i culturals».

D'altra banda,

«Swanson i Holton (2001) assumeixen que els esforços de DRH han de centrar-se no només en l'aprenentatge dels individus sinó també en el fet que constitueix una eina poderosa per al creixement i la millora de l'acompliment de l'organització. La comprensió de la realitat contextual del DRH incrementa la capacitat de l'investigador per comprendre la complexitat que circumda el tema objecte d'estudi» (Campos, 2007, pàg. 36).

1.3. Perspectives emergents

Segons Garavan *et al.* (2007), actualment existirien quatre línies teòriques del DRH: funcionalista, constructivista/construccionalista social, postmoderna i crítica. Podríem englobar les dues perspectives anteriors sota l'enfocament funcionalista i, si bé són les que han calat més en la pràctica organitzativa, també cal dir que han rebut algunes crítiques, sobretot centrades en l'excés de focalització en el seu plantejament cap als resultats, ja sigui en termes d'aprenentatge o en termes d'acompliment (Elliott i Turnbull, 2005; citat per Francis, 2007). Tanmateix, en els últims temps, altres perspectives com les que assenyala Garavan, comencen a emergir en l'àmbit del desenvolupament professional al costat de nous paradigmes de caire més constructivista o postmodern, diríem.

No ens detindrem en els detalls d'aquests nous paradigmes, però sí que volem assenyalar el gir que suposen en els plantejaments actuals del desenvolupament professional. Es tracta d'enfocaments que subratllen el caràcter eminentment relacional i construït dels processos organitzatius, ressaltant justament aquest caràcter processual i compartit per sobre dels paràmetres tradicionals de resultats i productes organitzatius. Segons aquests nous posicionaments, el desenvolupament professional seria un procés dinàmic i relacional construït en el si de l'organització en el curs de les interaccions, i no tant alguna cosa predissenyada i controlada des de les posicions jeràrquiques. En aquest sentit, el desenvolupament professional és vist com una pràctica que atorga poder a les persones de l'organització en la mesura que participen i construeixen aquest procés. Des de posicions més tradicionals, el desenvolupament professional és vist com a quelcom que l'organització dissenya per als seus empleats, amb un alt grau de control sobre les conductes, mentre que des d'una posició construccionista, es parteix de la idea que les persones tenen capacitat d'acció a l'hora d'establir quin serà el seu aprenentatge i el seu acompliment.

2. El desenvolupament professional en les organitzacions

Tot el que s'ha dit fins ara ens dona una idea de la dispersió teòrica que hi ha pel que fa al desenvolupament professional. Sobretot hi ha diferències quan la definició se centra en l'aprenentatge o en l'acompliment.

Atès que no hi ha un consens sobre el terme, presentem a continuació una taula adaptada de T. Campos (2007), que ens pot ajudar a fer-nos una idea més precisa del seu significat.

Autor	Definició
Nadler (1970)	El DRH consisteix en una sèrie d'activitats organitzades, implementades durant un temps específic i que han estat dissenyades per produir canvis conductuals.
Jones (1981)	El DRH és una expansió sistemàtica de les capacitats de la gent per al treball que s'enfoca en l'assoliment de metes personals i organitzacionals.
McLagan (1983)	L'ensinistrament i el desenvolupament consisteixen a identificar, detectar i, mitjançant experiències d'aprenentatge i sistemes de suport, desenvolupar en els individus les competències clau que els capacitin per al desenvolupament de càrrecs tant en el present com en el futur.
Chalofsky i Lincoln (1983)	La disciplina del DRH consisteix en l'estudi de com els individus i els grups en les organitzacions canvien mitjançant l'aprenentatge.
Nadler i Wings (1986)	El DRH consisteix en un sistema d'aprenentatge comprensiu per al desenvolupament dels potencials de l'organització (un sistema que inclou experiències d'aprenentatge, tant si són en el saló de classes com si són experiències simulades), que són clau per a la supervivència d'aquesta organització.
Swanson (1987)	El DRH és el procés de millora de l'acompliment d'una organització mitjançant les capacitats del seu personal. Inclou activitats associades al disseny de càrrecs, perícia, aptituds i motivació.
Jacobs (1988)	La tecnologia del rendiment humà consisteix en el desenvolupament de sistemes d'acompliment humà i en la gerència dels sistemes resultants mitjançant la utilització d'un enfocament de sistemes orientat a l'assoliment de les metes individuals i organitzacionals.
R. Smith (1988)	El DRH consisteix en programes i activitats, directes i indirectes, instruccionals i/o individuals, que afecten positivament tant el desenvolupament de l'individu com la productivitat de l'organització.
McLagan (1989)	El DRH consisteix en l'ús integrat de l'ensinistrament i el desenvolupament, del desenvolupament de carrera i del desenvolupament organitzacional per a la millora de l'efectivitat individual i organitzacional.

Autor	Definició
Watkins (1989)	El DRH és un camp d'estudi i de pràctica professional responsable de procurar, a llarg termini, el desenvolupament de les capacitats per al treball a nivell individual, grupal i organitzacional de les organitzacions. Inclou l'ensinistrament, el desenvolupament de carrera i el desenvolupament organitzacional.
Gilley i England (1989)	El DRH consisteix a dur a terme activitats d'aprenentatge organitzat dins d'una organització per a la millora de l'acompliment i/o el creixement personal amb el propòsit de millorar un lloc de treball, l'individu i/o l'organització.
Nadler i Nadler (1989)	El DRH consisteix a proveir d'experiències d'aprenentatge organitzat als empleats, durant un període de temps específic, per suscitar-los la possibilitat d'una millora de l'acompliment.
D. Smith (1990)	El DRH és el procés pel qual es determinen els mètodes òptims per al desenvolupament i la millora dels recursos humans en una organització i la millora sistemàtica de l'acompliment i la productivitat dels empleats mitjançant l'ensinistrament, l'educació, el desenvolupament i el lideratge per a l'assoliment tant de les metes personals com de les organitzacionals.
Chalofsky (1992)	El DRH consisteix en l'estudi i la pràctica per augmentar la capacitat d'aprenentatge dels individus, grups col·lectius i organitzacions mitjançant el desenvolupament i l'aplicació d'intervencions basades en l'aprenentatge amb el propòsit d'optimitzar el creixement i l'efectivitat humana i organitzacional.
Rothwell i Sredl (1992)	El DRH és una experiència d'aprenentatge organitzacional patrocinada per un ocupador amb el propòsit de millorar l'acompliment laboral, al mateix temps que es fa èmfasi en la millora de la condició humana mitjançant la integració de les necessitats individuals i organitzacionals.
Marquardt i Engel (1993)	El DRH implica tenir habilitats per al desenvolupament d'un clima d'aprenentatge, dissenyar programes d'ensinistrament, transmetre informació i experiències, detectar i analitzar resultats, proporcionar orientació de carrera, formular i implementar el canvi organitzacional i adaptar materials d'aprenentatge.
Marsick i Watkins (1994)	El DRH, com a combinació de l'ensinistrament, el desenvolupament de carrera i el desenvolupament organitzacional, ofereix la integració teòrica requerida per visualitzar una organització d'aprenentatge però, addicionalment, ha de ser posicionat per actuar estratègicament mitjançant l'organització.
Swanson (1995)	El DRH és un procés per desenvolupar i desenvolupar la perícia humana mitjançant l'ensinistrament i el desenvolupament del personal i el desenvolupament organitzacional amb l'objecte de millorar l'acompliment.
Gilley i Maycunich (2000)	El DRH és el procés de facilitar el canvi, l'acompliment i l'aprenentatge organitzacional mitjançant accions gerencials, i intervencions i iniciatives amb el propòsit d'augmentar el rendiment, la capacitat, la competitivitat i la renovació de l'organització.
McLean i McLean (2001)	El desenvolupament de recursos humans és qualsevol procés o activitat que, a curt o llarg termini, posseeix el potencial de desenvolupar, en els adults, el seu coneixement, perícia, productivitat i satisfacció en el treball, bé sigui per al benefici personal o d'equips, o bé per al benefici de l'organització, comunitat, nació o, en última instància, tota la humanitat.

Autor	Definició
De Haro i Agut (2004)	El conjunt d'accions que pretenen la millora permanent de les competències per a l'acompliment present i futur del treballador s'anomena <i>desenvolupament</i> . L'entrenament guiat, lligat a comportaments objectius, suposa l'evolució de la persona en l'organització i, per tant, la millora del seu acompliment.
Hay Group (2006)	Entenem com a <i>desenvolupament</i> un procés compost per un conjunt d'activitats lligades a comportaments objectius, l'entrenament guiat dels quals suposa l'evolució d'una persona en el perfil del rol que ocupa en una organització i, per tant, una millora en el seu acompliment.

Font: adaptació de T. Campos (2007, p. 32)

2.1. Desenvolupament: binomi persona-organització

Les persones que treballen en la nostra empresa en constitueixen l'actiu més important.

Aquesta frase, recollida per molts principis organitzatius d'empreses grans i mitjanes, ens parla del compromís i la relació que es vol establir amb els empleats a llarg termini. La manera com s'assumeix, determina la política de desenvolupament de l'empresa, propicia avantatges competitius per a l'organització i ajuda al creixement personal i professional de les persones que hi treballen. Actualment, i amb uns entorns altament competitius, les empreses que apostin per una bona selecció, per la formació i el desenvolupament dels seus equips tindran una peça clau per aconseguir l'èxit en les seves empreses a llarg termini.

Com hem vist en els apartats anteriors, el desenvolupament professional en les organitzacions té un significat ampli i està vinculat a la majoria dels processos organitzatius (formació, acompliment, desenvolupament organitzacional, cultura, processos de treball, etc.). Sobretot és un procés amb un doble vessant: està vinculat a un procés individual basat en el creixement d'una **persona** en l'organització i, alhora, no es pot deslligar dels sistemes de desenvolupament i gestió globals existents en les **organitzacions**.

És en aquest moment quan ja apareix un dels punts clau del desenvolupament, el paper actiu que ha de tenir la persona. Feixas (2002) exposa que hi ha desenvolupament quan hi ha una **motivació intrínseca** per **aprendre**, quan la persona es qüestiona la manera de fer les coses. Si l'individu no «sent» la necessitat d'aprendre, tampoc voldrà desenvolupar-se. El desenvolupament sempre és fruit d'una voluntat personal d'aprendre i voler millorar.

Per tant, no s'experimentarà desenvolupament personal ni professional si la persona no està compromesa des del principi amb l'aprenentatge, el canvi i el progrés.

Un segon aspecte fonamental és que es tracta d'un **binomi compartit** entre la persona que ha de voler desenvolupar-se (el que vol aconseguir, què està disposada a fer i a posar-hi de la seva part), i l'empresa, que ha de facilitar els mitjans i els recursos perquè la persona pugui aconseguir els seus objectius. És important aclarir en aquest punt que es tracta d'uns objectius que són de l'organització i que, en el nostre paper de facilitadors del desenvolupament, hem de ser capaços d'alinejar els objectius de la persona amb els de l'organització.

Un tercer aspecte fonamental és l'**aplicació al lloc de treball**. No és que sigui important allò que les persones puguin saber (que ho és), sinó que el que li interessa a l'organització és que aquestes persones apliquin aquest coneixement al seu lloc de treball. Aquesta concepció implica que els departaments de recursos humans haurien de variar les seves ofertes formatives: no serveix parlar de catàlegs on el producte és igual per a tots, sinó d'itineraris formatius personalitzats, que introdueixen noves maneres de fer i aprendre en funció de si es tracta d'adquirir coneixements, habilitats o actituds. Com veurem més endavant, cadascun d'aquests aspectes requerirà estratègies formatives diferenciades, ja que no és el mateix aprendre conceptes que desenvolupar habilitats o treballar actituds. I això vol dir que l'organització, l'empresa, ha de possibilitar aquest desenvolupament i aquesta integració en l'activitat laboral amb els mitjans i recursos materials (equips, eines, espai, temps, etc.), humans (suport del responsable, dels companys, etc.) i de la pròpia organització del treball (delegació, mobilitat, canvis en les tasques i responsabilitats, estils de lideratge, etc.).

Un altre component fonamental és la **relació contínua entre els factors**: el col·laborador, el seu responsable, l'organització i el propi paper que realitzi el departament de recursos humans. És fonamental que es doni un *feedback* continu, ja que sense aquesta informació la persona no pot saber què en pensa, l'empresa, del seu acompliment professional, o de si està en la línia adequada. El fet de tenir o no tenir aquesta informació determina la facilitat o la dificultat en el desenvolupament.

Perquè tot això passi, és fonamental que l'empresa disposi de **polítiques de desenvolupament** que afavoreixin el creixement permanent del seu personal i que comptin amb el recolzament dels seus directius perquè aquestes polítiques facin efecte. Com veurem en el mòdul següent, el paper del personal directiu de l'organització és fonamental, i especialment en el cas del desenvolupament de persones. Els directius han de recolzar d'una manera decidida aquestes activitats, mostrant un interès actiu i real en el desenvolupament i en el creixement de tots els seus col·laboradors, ja que sense aquest suport es podrà fer ben poc per al desenvolupament. És important que les persones sentin que els seus esforços les condueixen a objectius i camps que no són aliens als que proposa l'empresa, i també es tracta de proporcionar informació sobre les oportunitats que els ofereix la pròpia organització per al seu creixement.

Amb freqüència es parla de potenciar els vincles entre els treballadors i l'empresa per afavorir la motivació, la lleialtat i el compromís i per evitar que els bons treballadors abandonin les empreses. Per impulsar aquests vincles, les empreses saben que, encara que les recompenses monetàries són una de les palanques més importants per augmentar la productivitat d'un treballador, no només han de centrar-se en incentius econòmics (molt més complicats d'assumir en èpoques de crisi), sinó també en tots aquells aspectes que afavoreixin que el col·laborador tingui més qualitat de vida: permetre la conciliació de la vida familiar i laboral, la flexibilització dels horaris, l'organització del treball de manera autònoma, la diversitat de tasques; establir facilitats per accedir a la formació, millores en la promoció, avantatges per al temps d'oci, ajudes per als fills, etc. Es tracta de potenciar aquest compromís entre l'empresa i el seu personal. No és només treballar; es treballa, però compromesos amb l'empresa que «es preocupa» pels seus empleats perquè sap que sense ells no pot aconseguir els seus objectius. En tots aquests temes hi ha una reciprocitat, o hauria de ser-hi, per poder establir llaços de compromís.

És important poder identificar què és el que motiva les persones i poder incorporar-ho a les polítiques de les empreses per aconseguir aquest «contracte psicològic», que comença quan s'entra a formar part d'una organització, entre el treballador i l'ocupador. Es tracta d'aquelles percepcions de les dues parts, empleat i organització, sobre les obligacions de tots dos. Solen ser informals i imprecises, però el treballador creu que formen part de la seva relació amb l'organització, i les pràctiques de recursos humans influeixen en aquesta satisfacció del contracte psicològic. Quan el contracte psicològic és positiu, hi ha un augment del compromís i de la satisfacció per part dels empleats, mentre que si aquest contracte es trenca, és evident que hi ha menys satisfacció laboral i menys compromís de l'empleat amb l'organització, i que, per tant, minva la motivació. És important aclarir què s'ofereix i complir amb els compromisos.

Alguns dels interessos que es poden donar són, per exemple, aprendre, promocionar, autonomia/independència, seguretat/estabilitat, emprenedoria, reptes, compaginar la vida familiar i la professional, etc.

En funció d'aquests interessos, ens trobarem que podem dissenyar polítiques de desenvolupament, carrera professional, retribució variable, supervisió, clima laboral, etc. Sense entrar en les múltiples teories de la motivació, és interessant introduir una breu pinzellada sobre dos grans tipus de motivació: l'autònoma i la controlada. La **motivació controlada** s'associa amb sentiments de tensió i pressió procedents d'agents externs. Aquests provoquen que la persona tendeixi a triar el camí més curt o el més fàcil. D'altra banda, la **motivació autònoma**, de caràcter intrínsec, és la que tenen les persones quan escullen tasques que impliquen un cert nivell de repte. En aquest cas, desenvolupen més flexibilitat i més rendiment en tasques complexes i en la resolució de problemes, al mateix temps que tenen més benestar en termes de salut física i psicològica. L'organització ha de proporcionar un marc per a aquest tipus de motivació i per a això és important entendre el marc de referència de l'altra

Enllaç recomanat

Podem consultar el següent enllaç: http://www.acdp.pt/wp-content/uploads/2013/07/Career_Orientations_Inventory.pdf.

persona; s'ha de percebre un cert nivell de desafiament, tenir l'oportunitat de participar en la presa de decisions, oferir suport per explorar solucions diferents i poder cometre errors, incentivar el desenvolupament en el lloc de treball, fomentar la col·laboració i rebre tant informació sobre les tasques com *feedback* sobre la seva execució.

«El desenvolupament professional comprèn un conjunt d'actuacions que fan compatibles les aspiracions de millora professional del treballador amb les necessitats de l'organització» (Monogràfic sobre desenvolupament de persones, núm. 2 de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona, 2005).

En aquesta definició hi ha dos elements fonamentals que ja hem comentat: els interessos de la persona i de l'organització i la importància d'articular-los tots dos per tenir un bon desenvolupament que sigui interessant per a l'individu i per a l'empresa. És fonamental la disposició de la persona per desenvolupar-se, la motivació, l'interès i la necessitat de fer-ho, i també que l'empresa li faciliti els mitjans perquè pugui fer-ho, amb recursos i mètodes diferents perquè treballi coneixements, habilitats i actituds.

El concepte no és únic i tampoc no existeix una única manera de fer-ho: cada persona té necessitats diferents i, per tant, cada pla de desenvolupament ha de ser únic. S'han de preveure diverses opcions que afavoreixin un aprenentatge de més qualitat tenint en compte les característiques de les persones i els seus estils d'aprenentatge.

Puchol (1997) diferencia entre formació i desenvolupament, i ens diu que «la **formació** és una activitat a curt termini, mentre que el **desenvolupament** és a llarg termini i s'orienta al futur [...]. La formació serveix perquè les persones facin més bé la seva feina [...]. El desenvolupament ajuda a pensar estratègicament, crea generalistes i, en un cas extrem, líders empresarials».

En el desenvolupament és fonamental, per part de la persona, una actitud **activa i participativa**. Segons Lévy-Leboyer (2003), es tracta d'aprendre a aprendre, de treure partit de les pròpies experiències adoptant una actitud crítica en relació amb com es perceben i resolen els problemes, sent capaç d'analitzar el propi comportament, identificant les fonts de possibles problemes i sabent aprofitar activament aquestes observacions.

2.1.1. El desenvolupament enfront de la formació

En la taula següent es poden observar les característiques de la formació i el desenvolupament.

Formació	Desenvolupament
Activitats a curt termini.	Activitats a mitjà i llarg termini.
Motivació intrínseca i/o extrínseca.	Motivació intrínseca.

Formació	Desenvolupament
Ús d'un únic recurs (generalment activitats de tipus presencial).	Combinació de recursos.
Paper actiu o no.	Paper actiu.
Generalment, objectius individuals.	Objectius coincidents entre la millora professional de la persona i els interessos de l'empresa.
No sol incorporar activitats que s'apliquen en el lloc de treball.	Activitats dissenyades per a la seva aplicació en el lloc de treball.
Més orientat al treball concret.	Més orientat a potenciar la carrera de la persona, a desenvolupar potencialitats de l'individu.
Objectius clars i específics.	Objectius expressats en termes generals.
Els resultats s'avaluen molt ràpidament.	Els resultats no apareixen en un període de temps curt, apareixen amb el temps.
Busca resoldre dèficits actuals.	Prepara per a necessitats futures.
Centrat en la persona.	Centrat en la persona i en l'organització.

El paper dels departaments de recursos humans hauria de consistir a proporcionar informació sobre què s'espera de les persones, quins són els paràmetres d'acompliment que s'han fixat per al seu lloc de treball i facilitar-los informació sobre totes aquelles oportunitats que els dona l'empresa per a la seva promoció i creixement professional en altres llocs. L'empresa ha d'afavorir el desenvolupament per millorar, per realitzar de manera més adequada el seu treball, però també per permetre que la persona pugui assumir cada vegada més objectius, per promocionar-la a llocs de més responsabilitat i afavorir-ne la motivació respecte al seu treball i als vincles que crea amb l'empresa.

Navarro i Blasco ens parlen de l'abandonament progressiu en els sistemes de gestió de persones (selecció, formació, desenvolupament) de pràctiques relacionades amb l'avaluació de la personalitat i la intel·ligència dels candidats com a predictors del comportament d'aquests a l'empresa. Aquests autors ens informen de com la gestió s'ha anat orientant cap a sistemes més flexibles, com per exemple la gestió per competències, on s'incorporen coneixements, habilitats i actituds (inclosos els valors) que les persones han de manifestar en el context laboral. L'habilitat de les organitzacions per identificar les competències clau per als seus llocs de treball i el desenvolupament d'eines per dur-les a terme són factors clau per a la competitivitat d'aquestes organitzacions en un entorn global i en canvi constant.

2.2. La carrera professional

Tot és canviant i les competències i, per descomptat, el mercat laboral estan en permanent evolució; així, allò que avui és vàlid demà pot deixar de ser-ho, per la qual cosa és important que cada persona es faci responsable de la seva pròpia carrera professional i que dediqui temps i esforços a la consecució

Lectura recomanada

José Navarro i Ricardo D. Blasco (2010). Retos de las empresas en la Selección, Formación y desarrollo. *Cuadernos de reflexión en torno a la práctica empresarial responsable*, 3.

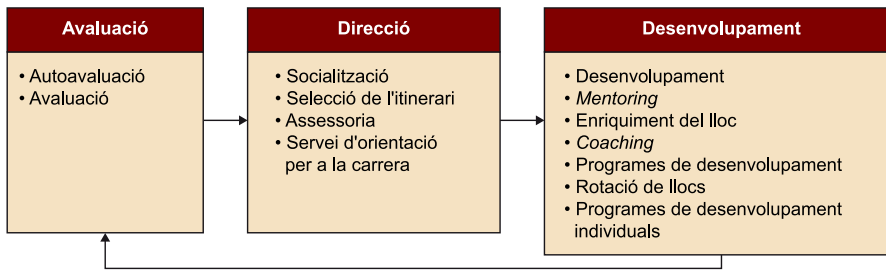
dels seus objectius professionals. Tots els experts estan d'acord en el paper que tenen les empreses en el desenvolupament professional dels seus empleats, però cada vegada hi ha més autors que destaquen el paper crític de l'individu a l'hora de desenvolupar-se i dirigir la seva pròpia carrera. No es pot deixar el curs de la carrera professional a les mans d'altres, sinó que el propi interessat és el principal actiu i el principal impulsor del seu propi desenvolupament. Aquesta actitud proactiva en el desenvolupament ha de ser fonamental en tot el procés.

La carrera professional o els anomenats *plans de carrera* sorgeixen de la necessitat de l'organització de sistematitzar el creixement dels seus col·laboradors i situar-los en els llocs més concordats amb aquest creixement, i de la necessitat d'aquests d'enriquir progressivament el seu acompliment en l'organització com a factor clau per a la seva motivació.

El model tradicional de carrera professional es basava generalment en la **promoció vertical** d'una persona en una única empresa al llarg de tota la seva vida, partint de la base que la persona romanía la major part de la seva vida en una única organització. En aquest model, l'organització, d'estructura piramidal, marcava el ritme de la carrera en forma de promoció a llocs d'estatus superior per a cada persona en funció, sobretot, de factors cronològics. Aquest model, que va tenir el seu auge als anys setanta, ha quedat obsolet i ha estat substituït per un model en el qual la persona és propietària de la seva carrera professional. Aquest model es basa més en l'aprenentatge i l'adquisició de noves competències que en factors com l'antiguitat, sobretot tenint en compte que l'estructura de les organitzacions tendeix a aplanar-se i que les persones rarament romanen tota la seva vida laboral en una única organització. Així, el model actual de carrera està alineat essencialment amb el model de desenvolupament professional basat en l'aprenentatge continu associat amb l'acompliment professional d'una persona.

La carrera està vinculada a la resta dels processos organitzatius, com la planificació de recursos humans, la formació i, per descomptat, l'avaluació de l'acompliment. Ha d'inserir-se en les polítiques de gestió de persones com un instrument més de planificació, especialment si aquesta té una dimensió de promoció vertical. La promoció pot ser **horitzontal i vertical**. Parlem de **carrera horitzontal** quan la persona no canvia de lloc; va adquirint un grau més elevat de destresa i coneixements, i successivament es promociona en els nivells de carrera, però sense canviar de lloc. En canvi, la carrera vertical sí que implica un canvi de lloc de treball segons els itineraris que l'empresa hagi establert.

Diferents autors (Mañas Rodríguez, Díaz Fúnez i Peciño Medina, 2008; Jackson, Hollman i Gallan, 2006) assenyalen l'existència de tres fases en un pla de carrera: avaluació, direcció i desenvolupament.



Font: adaptació de Jackson, Hollman i Gallan (2006)

Aquestes tres fases assenyalen: el punt de partida de la carrera, és a dir, l'avaluació (tant l'autoavaluació com l'avaluació realitzada pel cap immediat); en segon lloc, la direcció, fase en la qual la persona rep assessorament i planifica la seva trajectòria, i finalment, la fase de desenvolupament, en la qual l'objectiu és la millora de l'acompliment i l'accés a noves possibilitats de promoció.

2.3. Models i plans de desenvolupament de competències

Com hem vist, el desenvolupament té a veure amb el creixement, l'aprenentatge i amb la millora de l'acompliment de la persona en un context organitzatiu, i aquest aprenentatge ha de ser útil tant individualment com organitzativament. Parlar en aquests termes ens porta necessàriament a focalitzar l'explicació en un concepte molt conegut: les **competències**. Les competències segueixen sent un eix sobre el qual gira el desenvolupament professional, perquè constitueixen l'element d'aprenentatge de més valor a causa de la seva orientació a la conducta professional.

Les competències, la gestió per competències, les competències bàsiques, les competències clau per a l'aprenentatge, etc. són conceptes que han anat ocupant un lloc propi tant en el discurs organitzatiu com, sobretot, en l'educatiu.

Ja sabem que el concepte de *competència* no és recent, sinó que el seu estudi i la seva aplicació en les empreses té lloc des de la dècada dels seixanta, quan McClelland es va interessar per saber què era el que feia que unes persones fossin més eficients que unes altres i va concloure que la clau no era la titulació acadèmica (paràmetre acreditatiu de coneixements per excel·lència), sinó altres trets que la persona posseïa i que no necessàriament anaven lligats a la formació realitzada. A partir d'aquest moment han estat molts els que s'han interessat no només en la selecció de persones amb aquestes característiques, sinó en la manera de desenvolupar-les en els membres de les seves organitzacions.

Lectura recomanada

McClelland (1973). *Tester for competence rather than intelligence.*

Un model de competències ens pot servir per als aspectes següents:

- **Organització:** el disseny organitzatiu, la descripció dels llocs de treball, els perfils professionals que requerirem, etc., ens complementaran les fitxes descriptives de cada lloc, com hem comentat en el mòdul anterior.

- **Selecció, promoció interna, carrera professional, identificació del talent, successions i fins i tot per a les desvinculacions.**
- **Desenvolupament professional** (*career management*).
- Gestió de l'acompliment.
- Sistema de **retribució**: es pot emprar com un criteri per a la gestió d'una banda salarial fixa o dins d'un esquema de retribució variable.

Amb la introducció dels models de gestió per competències es «popularitza» el terme *desenvolupament*. Es comença a parlar del desenvolupament de les persones i a considerar la formació com un element fonamental en aquest procés. La formació ha de ser útil tant per a la persona que la rep com per a l'organització, ha de respondre a les necessitats concretes de la persona i ha d'anar alineada amb els objectius i l'estratègia organitzativa.

La formació en un model de gestió per competències es converteix en un instrument fonamental en el procés de desenvolupament; mitjançant l'avaluació detectarem les necessitats «reals» de formació i reconeixem els nivells d'assoliment que té una persona en comparació amb allò que se li exigeix. Un model formatiu que vulgui desenvolupar competències ha de transcendir la formació entesa només com a formació de coneixements; serà necessari treballar sobre les habilitats i les actituds i, per tant, buscar recursos que permetin aprendre no només a saber, sinó a saber fer i a fer. Es parla amb freqüència d'«aprendre a aprendre».

Les competències també obliguen a distingir entre una organització que demana coneixement a una organització que l'ofereix, i això fa que sigui fonamental detectar tots aquells canals i fluxos que generen informació en l'organització i que són una font de coneixement d'un valor incalculable.

L'organització ha de posar a l'abast de la persona instruments que li permetin treballar de manera òptima i esperar-ne uns resultats més bons. Ara, la formació no és únicament responsabilitat de l'organització, sinó també de la persona, tal com hem vist quan parlàvem de la perspectiva del paradigma de desenvolupament de recursos humans. Aquest aspecte és molt important perquè atribueix responsabilitat a la persona; és la persona qui dirigeix i condueix el seu procés d'aprenentatge i, per tant, qui reconeix que hi ha aspectes que vol canviar, potenciar, desenvolupar.

El desenvolupament de competències suposa una col·laboració molt estreta entre el que aporta la persona al procés de treball i el que l'organització pot facilitar-li per al desenvolupament de les seves competències, com per exemple temps i espais de reflexió, disponibilitat de recursos, la possibilitat de posar a la pràctica allò acordat, etc. S'ha d'entendre com un procés d'aprenentatge que permet descobrir, desenvolupar habilitats i modificar competències amb l'objectiu d'augmentar el rendiment i facilitar l'adaptació a les diferents situacions que requereixen la consecució d'uns objectius.

Apareixen algunes «obligacions» per a les organitzacions: han de potenciar el desenvolupament i motivar les persones, modificar estils de lideratge i de direcció, de processos i actuacions entorn de l'organització del treball, en les maneres de definir el tipus de professionals que es demanen en aquesta organització, i sobretot, en l'aspecte més fonamental de tota la gestió de les persones en les empreses. Les competències es defineixen en acció: sabem que una persona és competent perquè fa, i no perquè pensem que pot fer, sinó perquè ho posa a la pràctica. Tal com diuen Tejada i Navío, «posseir unes capacitats no significa ser competent. La competència no rau en els recursos (capacitats) sinó en la mobilització mateixa dels recursos. Per ser competent és necessari posar en joc el repertori de recursos. És quan es posa en pràctica-acció la competència que s'arriba a ser competent». D'aquí el repte que ha de significar apropar cada vegada més la formació en l'ocupació i en el mateix lloc de treball.

Un model de desenvolupament de competències ha de tenir en compte diferents aspectes:

- Un programa de desenvolupament, malgrat ser individual i tenir un sentit important en l'àmbit personal, ha de posseir uns objectius que repercutixin en els resultats de l'organització. El desenvolupament ha de garantir que la transferència de coneixements, el reforç d'actituds i la generació d'habilitats són els que requereix l'organització per aconseguir els seus objectius. És molt important tenir-ho en compte, tot i que sigui una cosa tan òbvia, quan es dissenyin les activitats, que han de respondre a la necessitat que té l'organització i no únicament a la necessitat de la persona a la qual s'ha de desenvolupar.
- Els participants han d'aprendre allò que l'organització necessita per implementar millor el seu treball i, per tant, és fonamental que s'avalui l'aprenentatge efectiu. Trobem que cada vegada és més freqüent introduir en la formació la realització de projectes lligats a la formació realitzada, és a dir, activitats directament aplicables al lloc de treball.
- Les activitats de desenvolupament que es dissenyin han d'estar pensades en termes d'aplicació al lloc de treball. S'ha de tenir en compte que poden aparèixer certes resistències en aquest procés, com per exemple la dificultat en la modificació d'hàbits, la falta de compromís de l'alta direcció per sustentar noves pautes i conductes, la desvinculació entre el que s'ensenya i el que es demana, etc. En aquest sentit, i per apropar la formació al lloc de treball, es dissenyen accions formatives amb activitats durant tota la formació que el participant ha de fer en el seu lloc de treball i que conformen una part del contingut del curs. Es tracta d'activitats que se supervisen a classe amb el docent i la resta dels companys. Aquestes experiències enriqueixen la pràctica formativa, ja que l'alumne experimenta allò que se li està ensenyant, planteja dubtes i observacions que retroalimenten el docent i permeten un aprenentatge millor.

Lectura recomanada

José Tejada Fernández i Antonio Navío Gámez (2005). Grup CIFO. Universitat Autònoma de Barcelona. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación *Revista iberoamericana de educación* (vol. 37, núm. 2).

- És important que es doni una continuïtat en el temps d'aquests coneixements que es traslladen al lloc de treball. Si no hi ha una continuïtat, l'aprenentatge s'extingeix o es distorsiona. Els factors que determinen aquest procés són la freqüència d'ús, el pas del temps, etc. I és fonamental el rol dels directius que afavoreixin la introducció de nous conceptes i maneres de fer, que facin un seguiment dels seus col·laboradors i que els resolguin dubtes i els motivin quan aquests transfereixin els continguts apresos al seu lloc de treball.

Podríem dir que el procés de desenvolupament comprèn tres fases:

- Una primera fase d'**avaluació de la situació de partida**. L'objectiu és identificar les competències que té la persona i les seves mancances. Aquesta informació pot procedir de la selecció o de l'avaluació de l'acompliment.
- Una segona fase d'**orientació**, en la qual es planteja cap on es vol dirigir professionalment la persona.
- I una tercera fase de **desenvolupament** pròpiament dit de **competències**. Es planteja com ens hem de dirigir cap al nostre objectiu i quines han de ser les eines que hem d'emprar.

És fonamental centrar-se en aquelles competències que són crítiques per a les tasques que s'han de realitzar i ser prudent en la selecció de les competències que cal desenvolupar; és recomanable aplicar la regla del menys és més i centrar-se en objectius realistes i assumibles per a les persones.

Ja sabem que les competències es desenvolupen amb l'acció, quan es posen a la pràctica.

Segons Delors i altres, «l'educació ha d'estructurar-se entorn dels quatre aprenentatges que es consideren fonamentals:

- **Aprendre a conèixer**, és a dir, adquirir els instruments de la comprensió.
- **Aprendre a fer**, per poder influir sobre el propi entorn.
- **Aprendre a viure junts**, per participar i cooperar amb els altres en totes les activitats humanes.
- **Aprendre a ser**, un procés fonamental que recull elements dels tres anteriors».

D'acord amb el que consideren aquests autors, és fonamental que plantegem l'aprenentatge amb una àmplia varietat d'ofertes formatives: que siguin accessibles, amb diferents sistemes d'aprenentatge, en diferents modalitats, en horaris molt diferents, etc. Ampliar la varietat per poder adaptar-se al que les persones estan demanant a la formació. Es tracta de superar els formats tradicionals i tenir present que l'aprenentatge ha de ser permanent i al llarg de tota la vida.

Lectura recomanada

A. Rodríguez Fernández i Victoria Zarco (dir.) (2008). *Psicología de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

En aquest punt és important recordar que totes les persones són capaces de buscar el seu aprenentatge de manera autònoma quan hi estan interessades i volen fer-ho. Amb freqüència, si recordem els aprenentatges que hem realitzat al llarg de la nostra experiència, ens trobem amb l'aprenentatge informal, a partir del model d'allò que fan uns altres, les converses amb col·legues més experimentats, compartir experiències, resoldre situacions de manera comuna, etc. Tot això és una part fonamental del que hem après, ja que ho hem utilitzat per resoldre problemes, enfrontar-nos a situacions o triar opcions que ens permeten ser efectius en la nostra feina. Però això que coneixem per la pròpia experiència viscuda de vegades és difícil articular-ho en el context de l'empresa, encara que les noves tecnologies ens ho faciliten amb els entorns col·laboratius, com les comunitats de pràctiques, les wikis col·laboratives, etc.

Aquest tipus d'aprenentatges són subjacents a les competències que es demanen actualment, a banda de les competències tècniques amb coneixements propis de l'especialitat. Són els que es demanen en les competències genèriques o clau, o transversals, que són presents en moltes professions.

Desenvolupar competències implica molt més que conèixer continguts tècnics: s'orienta l'aprenentatge cap a la solució de problemes més que no pas a la repetició de continguts tradicional.

És important fer-se una sèrie de **preguntes** tant a l'hora de dissenyar la formació com a l'hora de rebre-la. La persona...?

- No pot
- No vol
- No sap
- Li falta pràctica

La resposta a cadascun d'aquests ítems ens indicarà quin tipus d'accions són més adequades: si a la persona li falten coneixements, si és necessari ensenyar procediments o si és un tema d'actituds o valors, i el tipus de tècniques que cal emprar per formar-se en cadascun d'aquests apartats.

De la mateixa manera que hem de plantejar-nos aquestes preguntes per dissenyar la formació que impartirem o que necessitem rebre, quan es vol dissenyar un recurs que pugui ser útil per desenvolupar competències ho hem de fer d'acord amb la següent estructura:

- **Introducció al tema.** Incorporar objectius segons el nivell cognitiu i el grau de dificultat.
- **Continguts relacionats amb el component fonamental** que volem desenvolupar. De nou es tracta de tenir en compte que, segons si volem coneixements (fets o conceptes), procediments o valors, utilitzarem una tècnica o bé una altra.

Lectura recomanada

Pilar Martínez Clares i Benito Echeverría Samanes (2009). Formación basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa* (vol. 27, núm. 1, pàg. 125-147).

Lectura recomanada

Erla M. Morales Morgado *et al.* (2013). Desarrollo de competencias a través de objetos de aprendizaje. *Revista de Educación a Distancia*, 36.

- A continuació planificarem **activitats de pràctica i avaluació**. És a dir, allò que participant haurà de fer, ja sigui un treball, un cas pràctic, etc., i els estàndards d'avaluació que emprarem. Cal saber en cada cas quina serà la referència de mesura i conèixer-la des del principi.

Per a Tejada i altres, les competències són més que conèixer i fer, i per tant és necessari que la formació per desenvolupar-les ho tingui en compte, és a dir, ha de compondre's de coneixements, aptituds, valors i habilitats que caldrà dur a la pràctica en determinades situacions. Per tant, s'ha de dissenyar una formació que ha de combinar de manera adequada la teoria amb l'aplicació pràctica del que s'està ensenyant, al mateix temps que s'aprèn a actuar de manera crítica en una situació concreta i a resoldre els problemes que la situació planteja. L'objectiu és tenir el coneixement i saber-lo aplicar en diverses situacions.

La societat justament demana professionals que no només tinguin els coneixements, sinó que també sàpiguen integrar-se al mercat de treball i preveure'n els canvis. En aquest context es promou l'aprendre a aprendre, l'aprendre de llarg a llarg de la vida, adaptar-se als canvis socials, productius, econòmics i tecnològics i transformar la realitat en la qual s'és immers. Això requerirà uns professionals capaços d'aprendre de manera contínua i autònoma al llarg de la vida.

Hernández Pina i altres comenten que «una formació basada en competències ha de garantir el saber que porti el professional al domini integrat dels coneixements teòrics i pràctics d'un lloc de treball (desenvolupament professional); el saber fer, on els procediments que es posseeixen garanteixin la qualitat productiva quan s'entremesclen amb els sabers. I el saber ser i estar o el domini de la cultura del treball i de l'àmbit social, que s'uneix a la participació en els assumptes productius i socials».

2.3.1. Tipus de recursos de desenvolupament

És evident que la **formació és una eina per al desenvolupament**, potser de les més importants, però també hi ha **altres recursos** de desenvolupament que s'utilitzen o s'han utilitzat amb freqüència a les empreses.

- Activitats en el **mateix lloc de treball**, com el desenvolupament de nous projectes, activitats o encàrrecs de treball, assumir noves responsabilitats, etc.
- Compartir **experiències amb altres persones/organitzacions**, com ara sessions d'intercanvi d'experiències, bones pràctiques, *benchmarking*, etc. És evident que s'aprèn molt dels grups d'iguals, d'aquells que estan duent a la pràctica experiències similars, i és evident que s'aprèn de les experiències bones i de les dolentes, perquè aquestes últimes posen l'alerta sobre aquells aspectes que s'han de cuidar.

Lectura recomanada

C. M. Tejada Artigas *et al.* (2006). *El diseño del plan docente en Información y Documentación acorde con el Espacio Europeo de Educación Superior: un enfoque por competencias*. Universitat Complutense de Madrid.

Lectura recomanada

F. Hernández Pina *et al.* (2009). Aprendizaje y competencias. Una nueva mirada. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía* (vol. 20, núm. 3, pàg. 312-319).

Lectura recomanada

F. Hernández Pina *et al.* (2009). Aprendizaje y competencias. Una nueva mirada. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía* (vol. 20, núm. 3, pàg. 312-319).

Enllaç recomanat

Glossari Barcelona activa:
<http://w27.bcn.cat/porta22/es/glossari/index.jsp>

- Emprar recursos d'autodesenvolupament, com per exemple les **guies de desenvolupament**. Algunes empreses disposen de guies desenvolupades a partir dels comportaments que s'han identificat i que volen potenciar en la seva organització. Estan a la disposició dels empleats des de la intranet i es tracta de manuals i materials d'autoaprenentatge (en els quals la persona pot marcar el seu propi ritme d'aprenentatge), l'ús de lectures guiades (on s'introdueixen pautes de treball), etc.
- Aprofitar l'**ajuda de companys i el suport de caps** immediats per a aprenentatges específics en el propi lloc de treball. Parlaríem d'aprenentatge per models, de guies d'observació del treball, d'identificació d'experts/tutors, etc.
- **Coaching, mentoring**. Dirigits, sobretot el primer, a directius, per desenvolupar habilitats de direcció. Com que són econòmicament costosos, aquest tipus de recursos se solen restringir al personal amb un impacte alt en les empreses, bàsicament al personal directiu.
 - **Coaching**: Procés de canvi que la persona (*coachee*) realitza acompanyat per un *coach*, que actua com facilitador. La finalitat del *coaching* és que el professional pugui aconseguir el seu objectiu de manera proactiva, buscant la via més eficaç per a la seva consecució per mitjà dels seus propis recursos i habilitats. Es parteix de la premissa que el *coachee* (persona receptora del procés de *coaching*) és qui coneix millor els recursos dels quals disposa per resoldre les situacions, i el *coach* és el facilitador, que l'ajuda a trobar les respostes per afrontar les situacions. És a dir, no es parteix de la manca, sinó que el *coachee* té les respostes i només necessita trobar-les (tasca del *coach*).
 - **Mentoring**: Metodologia d'aprenentatge interpersonal on s'assigna una persona amb experiència i coneixement (mentor) que recolza un professional en el seu desenvolupament dins de l'empresa. El mentor és algú de la pròpia empresa, amb més experiència, que ofereix pautes i consells a un altre per ajudar-lo a desenvolupar-se personalment i professionalment.
- **Aules virtuals** de formació, **comunitats virtuals** d'aprenentatge per temes, etc.
- **Mètode del cas**: Eina molt útil per desenvolupar les habilitats directives i, sobretot, per adquirir determinades habilitats socials transversals. Es tracta que els participants aprenguin a seleccionar i a usar la informació, a argumentar, a manejar l'ambigüïtat, a prendre decisions encara que els falti informació, a generar solucions creatives, a discutir i a defensar les seves propostes.
- **Webquest, webquesta o WQ**: Propostes didàctiques de recerca guiada que utilitzen principalment recursos d'internet. Tenen en compte el desenvolupament

lupament de les competències bàsiques, contemplen el treball cooperatiu i la responsabilitat individual, prioritzen la construcció del coneixement mitjançant la transformació de la informació en la creació d'un producte i contenen una avaluació directa del procés i dels resultats. (Definició consensuada en les segones jornades de Webquest, 2006).

- **Aprenentatge basat en problemes:** Metodologia d'aprenentatge inductiu, on l'alumne és el protagonista del seu propi aprenentatge. Es treballa en petits grups tutoritzats pel docent, on s'empra la resolució d'un problema com a base per aconseguir uns objectius d'aprenentatge i desenvolupar unes competències i habilitats que seran útils per a la pràctica professional. Entre les competències que es desenvolupen hi ha la resolució de problemes, la comunicació oral i escrita, el treball en equip, el pensament crític, la creativitat, etc.
- Etc.

Com veiem, hi ha varietat d'opcions i aquesta és justament la bondat del desenvolupament: poder proporcionar múltiples tipus de recursos que intenten ajustar-se a les necessitats de la persona i de la situació per aconseguir els objectius de desenvolupament compromesos.

Acabem de veure que quan parlem de desenvolupament hi incloem la formació i altres mitjans per aprendre; hi entren en joc altres espais formatius no tradicionals, com el lloc de treball, els espais de treball entre companys, amb superiors, etc. Es tracta d'aprendre de les pròpies experiències, de posar a la pràctica els aprenentatges adquirits en el propi lloc de treball, que siguin guiats, supervisats, etc. Ara és fonamental que la persona revisi la seva pròpia experiència, aprengui dels seus errors i proporcioni els mitjans per solucionar-los.

Segons el model d'aprenentatge per l'experiència de Kolb, la persona està en aprenentatge permanent i ha de posar en funcionament les quatre fases perquè l'aprenentatge sigui efectiu, i al seu torn aquestes fases requereixen habilitats diferents per part de l'aprenent que han de ser tingudes en compte en el moment de dissenyar un pla de desenvolupament per preveure les activitats i els recursos que es necessiten.

Bibliografia

Enllaç recomanat Per tenir més informació sobre el mètode Kolb, podeu consultar: <http://innovacioneducativa.wordpress.com/2007/11/12/el-metodo-de-kolb-el-gran-desconocido/>.



Un dels elements clau en el desenvolupament és el personal directiu. La gestió de les persones és un dels factors més complexos i crítics. Les habilitats directives i professionals com l'empatia, el lideratge, l'escolta activa, etc. són fonamentals.

Això planteja algunes dificultats, perquè sovint els mateixos caps no saben com desenvolupar els seus col·laboradors. Alguns caps creuen que es tracta de formar-los, i els envien a algun curs, amb la pretensió que la formació sigui un element de motivació, gairebé de premi, més que no pas d'aprenentatge; altres no fan res.

Losada manifesta que és

«un error focalitzar la motivació i la satisfacció dels empleats en la formació. És un factor clau, i en part una condició necessària, en la mesura que la manca de formació sol provocar inseguretat, insatisfacció i desmotivació. Però hi ha altres factors necessaris, com el sentit del treball i la relació humana».

En el blog de David Reyero es fa una diferenciació interessant entre barreres per al desenvolupament entre empleats i caps.

En el cas del directiu, el desenvolupament pot suposar:

- La pèrdua de personal clau en el seu equip per promocions horitzontals o verticals. Per definició, el desenvolupament va lligat al creixement personal i professional de la persona i aquest creixement pot implicar canvis en les tasques o els projectes que es desenvolupen.

Lectura recomanada

Entrevista amb Carlos Losada, director general d'Esade a *Cuadernos de reflexión en torno a la práctica empresarial responsable*, Nestlé Espanya. 2010.

- Canvis en l'estil de lideratge: el desenvolupament demanarà més implicació tant per part del cap com del col·laborador, afavorirà una actitud més proactiva, delegarà que els errors suposin un aprenentatge, etc. Això no sempre és fàcil i demana un aprenentatge per part del directiu.
- Costos en temps i diners: el directiu ha d'implicar-se tant en el disseny del pla de desenvolupament amb el col·laborador, com en el seu seguiment, la qual cosa implica dedicació i recursos.
- Falta de suport tècnic per part dels departaments de recursos humans: el directiu necessita que el guiïn en aquesta tasca, que l'ajudin a resoldre dubtes i a fer la seva feina. Cada vegada hi ha més empreses que disposen de programes informàtics que faciliten aquesta tasca i que guien les persones en la seva formalització.
- No estar interessat en el desenvolupament dels seus col·laboradors: no s'implica ni destina espai per treballar amb el col·laborador ni en fa el seguiment. Hi ha resistències.
- Etc.

En el cas del col·laborador, ens podem trobar amb:

- Desconeixement de les seves pròpies febleses i fortaleces per plantejar el seu desenvolupament.
- Falta d'expectatives sobre el seu possible potencial i desenvolupament.
- Desconeixement de les eines per aconseguir el seu desenvolupament tant per part de recursos humans com del seu propi cap.
- Falta de proactivitat: el desenvolupament ha de començar en la pròpia persona, que ha de ser proactiva i que ha d'implicar-se en el desenvolupament de la seva carrera professional.
- Etc.

Hi ha empreses que aposten per separar els processos de fixació i avaluació d'objectius d'aquells més vinculats al desenvolupament professional per evitar que els objectius a curt termini dificultin la consecució d'aquells de més llarg recorregut. Són diferents opcions, amb avantatges i inconvenients cadascuna, i la decisió d'optar per unes o les altres dependrà de la cultura i dels processos propis de cada empresa.

En la proposta que aquí es planteja s'ha optat per unificar els objectius d'avaluació i aquells més relacionats amb el desenvolupament, ja que partim de la premissa que aquest desenvolupament va encaminat a aconseguir els objectius plantejats. És cert que, a l'hora de plantejar els objectius, s'ha de ser conscient d'establir temps adequats perquè puguin ser aconseguits.

Lectura recomanada

Entrevista amb Carlos Losada, director general d'Esade a *Cuadernos de reflexión en torno a la práctica empresarial responsable*, Nestlé Espanya. 2010.

2.3.2. El disseny d'un pla de desenvolupament

Un pla de desenvolupament és un conjunt d'accions de diversos tipus (formals i informals) que permetran que la persona aconseguixi els objectius professionals que s'han definit. S'utilitzen en les empreses per orientar de manera satisfactòria el desenvolupament professional dels col·laboradors.

La gestió per competències ens permet disposar d'un «patró» de comparació, un «model ideal» sobre el qual podrem començar a avaluar les diferències entre el nivell requerit i el nivell obtingut. Es parla de dotar-se d'uns **perfils professionals** per a cadascun dels llocs de treball. A partir de l'avaluació i la comparació del perfil del lloc i el de la persona obtindrem unes diferències (*gaps*) entre el nivell requerit i el nivell demostrat, i sobre aquestes començarem a construir la nostra proposta de pla de desenvolupament.

El fet d'identificar els perfils professionals permet a l'organització i a les persones saber quin és el referent, què és el que l'organització busca en el professional i quines són les conductes d'èxit esperades.

Una vegada determinats els perfils professionals associats a cada lloc de treball, hem d'identificar i establir uns patrons de comportament desitjables per a cada nivell de progressió establert i associat a un determinat perfil professional. S'ha d'elaborar una relació al més exhaustiva possible, objectiva i mesurable d'**indicadors per a cada nivell** de progressió associats a una competència que l'organització considera reeixida pel fet de ser considerada com un comportament excel·lent. Aquests indicadors associats a cada nivell han de ser pertinents, observables, objectius, unívocs, precisos i formulats sempre en positiu.

És fonamental ser extremadament rigorós en aquest punt perquè ens permetrà objectivar aquells comportaments que es consideren adequats i imprescindibles per poder aconseguir els nivells de progressió determinats. Han de ser suficientment clars perquè cap dels avaluadors tingui dubtes, per garantir, sempre que sigui possible, la màxima homogeneïtat en l'avaluació. Bàsicament, en aquesta etapa els agents impulsors són els responsables de recursos humans.

A continuació arriba el moment de l'**avaluació**. Perquè sigui plenament efectiva, és important que aquesta avaluació realitzi un pas previ: la formació i capacitat de les persones que duran a terme aquesta avaluació, els caps.

Aquesta formació prèvia ens servirà per:

- **Comunicar i informar** què es farà, com es farà i les repercussions que tindrà. La comunicació és fonamental; ha d'haver-hi informació i transparència en tot el procés.

- **Familiaritzar** les persones avaluadores amb l'**instrument d'avaluació**.
- **Capacitar** els comandaments en la formulació de preguntes que estimulin les respostes en termes de conductes. Recordem que ens interessa el que la persona fa, no el que pensa fer.
- Intentar establir **criteris d'homogeneïtat** per a tots els avaluadors.
- **Aclarir** els recels i les pors respecte a l'instrument i a la seva utilitat.

És important introduir en aquesta capacitació prèvia aquells col·lectius que tenen una significació especial i un pes en l'organització; estem parlant dels agents socials. Haurien de conèixer les eines que s'utilitzaran i haurien d'aclarir les resistències que es poden tenir davant l'avaluació.

L'avaluació ens ha de servir per al desenvolupament professional, per a la carrera professional, per a la provisió i la selecció de llocs de treball i per fixar retribucions.

És evident que en aquesta fase d'avaluació els agents són, bàsicament, els caps.

Hi ha empreses i organitzacions que han començat a donar «veu» al treballador mitjançant una autoavaluació. El treballador s'autoavalua sobre les mateixes capacitats sobre les quals l'avaluarà el seu cap. Es tracta d'afavorir un procés de responsabilitat en el mateix empleat, de veure el seu grau de maduresa a l'hora d'avaluar el seu acompliment professional, d'implicar-lo des del principi en la seva millora professional, en el seu acompliment eficaç.

Aquestes pràctiques fan coincidir, en el moment de devolució, les dues avaluacions –la del cap i la del col·laborador– buscant punts d'acord, apropant posicions i interessos per poder-ho plasmar en un pla de desenvolupament, un pla de millora.

El moment de l'avaluació ha de ser un moment conegut per tota l'empresa i que, sempre que sigui possible, es realitzi en el mateix període. Amb aquest també es dona un missatge a tota l'organització: hi ha un moment de reflexió, de comunicació entre col·laboradors i caps.

L'avaluació del rendiment, de l'acompliment, és un procés destinat a determinar i comunicar als empleats la manera com estan exercint la seva feina, per establir plans de millora i dur a terme actuacions objectives i justes en matèria salarial, formativa i de promoció. Els objectius generals i específics per àrea s'hauran fixat en l'àmbit de la direcció de l'empresa i es traslladaran a les reunions que cada cap mantindrà amb els seus subordinats.

Segons Quijano (1997), l'avaluació pot tenir dos objectius bàsics: el control i el desenvolupament i la motivació. En aquest mòdul ens interessa el segon cas, l'avaluació per al desenvolupament professional. Hem de tenir molt clar, abans de pensar en qualsevol altre aspecte, per què avaluem, ja que l'avaluació pot tenir diversos objectius, més enllà de la dicotomia assenyalada per Quijano,

al mateix temps que també pot generar diversos efectes en l'organització –uns de positius i uns altres de negatius– més enllà de l'assoliment més immediat, que és la informació sobre l'acompliment de les persones.

Alguns d'aquests objectius poden ser:

- el disseny de plans de formació,
- els sistemes de retribució variable,
- el disseny de plans de carrera,
- la presa de decisions,
- la identificació del potencial o
- el desenvolupament professional, incloent-hi pràcticament la majoria dels anteriors objectius, entre d'altres.

Segons Quijano (1997),

«l'avaluació per al desenvolupament i la motivació té com a finalitat formar el treballador, millorar-ne les habilitats i la motivació, orientar-lo sobre la millor manera de fer les coses, i/o establir amb ell un Pla de Carrera Professional. [...] Perquè es pugui dur a terme aquesta avaluació, es requereixen fonamentalment criteris múltiples, és a dir, mesures de rendiment diferenciades respecte a les diferents dimensions del treball, i prioritàriament de caràcter conductual».

Sovint l'avaluació encara es percep com a sinònim de situació complicada o conflicte, per la qual cosa segueix sent una assignatura pendent en moltes organitzacions. Els empleats i els caps no se senten gaire còmodes en situacions d'avaluació establerta, però quan s'analitza la situació es fa evident que l'avaluació sempre hi és present, i que el que no és tan habitual és que es faci una devolució a la persona sobre com s'està exercint en la seva feina. El cap està avaluant (encara que sigui de manera informal) en cada activitat o projecte que proposa als seus col·laboradors, mentre decideix a quins col·laborador li encarrega una feina, i aquesta «avaluació» de vegades no s'associa amb l'avaluació formal que s'impulsa des de l'organització. Com es pot millorar si no hi ha un *feedback* de la realització de la feina? L'avaluació sempre és un element de millora, i cal plantejar-la com a una oportunitat tant per als col·laboradors com per als caps.

Per poder realitzar una bona avaluació, és necessari tenir en compte una sèrie d'aspectes:

- Ha de ser coneguda, cal explicar-ne el procés, el com, el quan, el qui i el per a què es farà. La informació redueix les pors i les ansietats cap al moment avaluatiu.
- Situar-la temporalment, és a dir, que se sàpiga a l'organització que hi ha un moment en el qual el cap i el col·laborador posaran en comú els objectius i valorar la consecució i la fixació de nous objectius de treball i de tots els recursos que es necessiten per dur-lo a terme. Es posen en comú els objectius establerts, allò que realment s'ha aconseguit, punts forts i punts

que s'han de millorar, si els recursos aportats han estat adequats i suficients o si se n'ha d'incorporar altres de diferents. És un moment d'intercanvi d'informació, de comunicació, per aconseguir objectius comuns.

- S'han de poder identificar un conjunt d'accions que caldrà dur a terme: pla de desenvolupament, incentius, possibles promocions, etc.
- Establir nous objectius de treball. És necessari fer una avaluació de la pròpia avaluació valorant el que ha funcionat i el que s'ha de canviar.

Aquest moment és fonamental en la comunicació amb el col·laborador, ja que servirà per establir les pautes de treball i la relació entre tots dos. Per tant, és molt important fer una bona devolució de l'avaluació de l'acompliment dels col·laboradors i és necessari tenir en compte alguns aspectes:

- Planificar la reunió amb el col·laborador amb una durada suficient, ni massa temps ni massa poc.
- El directiu ha d'introduir l'entrevista i ha d'exposar els objectius que es volen aconseguir: devolució de l'avaluació, intercanvi d'idees i propostes de millora que es plasmaran en un pla de desenvolupament (o no) per a l'empleat.
- Buscar argumentacions i exemples il·lustratius dels diferents aspectes de l'avaluació, comunicats amb un llenguatge clar i directe, que permetin al col·laborador entendre què és el que està buscant el directiu.
- Crear un clima de confiança entre la persona avaluada i l'avaluador. La persona avaluada ha de sentir que té llibertat per expressar les seves idees, les seves opinions, que es té en compte el que pugui aportar.
- Ha de ser una conversa bilateral en la qual ambdues parts intercanvien opinions i escolten el punt de vista de l'altre i s'intenta arribar a punts d'acord.
- S'ha d'iniciar la devolució emfatitzant els aspectes positius del col·laborador, allò que fa bé o molt bé. Distendre l'ambient és el primer pas; posteriorment, es poden tractar aquells aspectes que cal millorar o que s'haurien de potenciar per tal d'aconseguir els objectius.
- S'ha de centrar la devolució en els aspectes professionals; mai s'ha d'incidir en aspectes personals. L'objectiu és la millora professional i això és el que ha de perseguir el directiu.

- Es tracta de buscar primer els acords i després tractar els desacords. És fonamental buscar la col·laboració i la predisposició a aprendre del col·laborador.
- Parlar del desenvolupament, dels aspectes que s'han de treballar i dels mitjans que es posaran a la disposició de la persona, així com de les aportacions que faran l'empresa i el col·laborador. És un acord a dues bandes, tots aporten, tots es comprometen.
- És important prioritzar accions de millora consensuades entre les dues parts.
- Ha d'haver-hi un compromís per ambdues parts per evitar que l'entrevista de devolució quedi en un tràmit rutinari: per part del directiu, s'ha de promoure el desenvolupament, i per part de l'empleat, la voluntat de desenvolupar-se.
- És bàsic mantenir una actitud relaxada i evitar qualsevol tipus d'enfrontaments. Pot haver-hi desacords, però no han de ser viscuts com a quelcom negatiu, sinó que han de servir per poder trobar punts en comú entre les dues posicions.

Tots són aspectes coneguts però val la pena incidir-hi, ja que són importants per aconseguir els objectius.

És un moment en què es formularan els objectius generals de l'àrea a la qual es pertany i els individuals per a la persona. Els objectius que es planifiquin han de ser assumibles per la persona, però també han de suposar un repte. Les tasques quotidianes ben fetes ja estan contemplades en el salari de la persona.

Els agents implicats en aquest moment són el directiu i la persona avaluada. És important recordar-se d'aplicar les consideracions que s'han comentat en apartats anteriors sobre com fer la devolució de l'avaluació.

Ja hem comentat que es tracta de trobar punts d'acord, detectar fortaleces i àrees de millora. Una vegada establerts, cal prioritzar quins aspectes són els que es volen potenciar i enfortir, i que ens serveixin per establir el pla de desenvolupament.

En aquest punt, algunes empreses opten per establir un contracte entre l'empleat i el directiu, on s'especifica a què es compromet cadascuna de les parts. Ja hem comentat anteriorment la importància del «contracte psicològic», els elements centrals del qual són la reciprocitat i la seva naturalesa individual; es refereix a les percepcions de les obligacions mútues entre l'empresa i el treballador, encara que per establir-ho no és del tot necessari que les persones signin un paper que reculli els seus compromisos, ja que això dependrà de cada organització i del tipus d'instruments que s'utilitzin. Actualment se sap

Lectura recomanada

J. Navarro i R. Blasco (2010). Retos de las empresas en la selección, formación y desarrollo. *Cuadernos de reflexión en torno a la práctica empresarial responsable*, 3.

que la sintonia entre els valors del candidat i els valors nuclears de l'empresa són clau per a l'establiment d'un contracte psicològic adequat entre l'ocupador i l'empleat.

La preparació de la reunió amb el col·laborador, per tant, és fonamental. És important partir del convenciment, sobretot per part del directiu, de la importància de desenvolupar la persona, dedicar-li temps per aconseguir els objectius, estimular les persones perquè aconseguixin resultats millors, fomentar la col·laboració i cooperació entre caps i empleats. El responsable ha d'estar convençut i transmetre aquest convenciment al seu col·laborador, buscar el compromís, l'entusiasme, les ganes de fer, perquè l'objectiu de l'avaluació és la millora.

Cadascun dels agents té un paper importantíssim en el desenvolupament: la persona avaluada, com a responsable del seu desenvolupament, comprometent-se a la realització de totes aquelles accions acordades en els temps que s'estableixin, dedicant temps i esforços a aconseguir-ho i treballant per desenvolupar-se; l'avaluador, com a guia, seguint els progressos, animant els esforços, reportant informació al col·laborador i facilitant-li les condicions de temps i espai perquè pugui desenvolupar-se; i, finalment, el departament de recursos humans, encarregat de facilitar els recursos necessaris perquè la persona es desenvolupi i tenint en compte que aquests recursos s'han d'adaptar a les necessitats de cadascun dels treballadors.

Aquests acords prioritzats són els que ens serviran per establir el **pla de desenvolupament**. D'aquest punt se'n sol fer càrrec el personal de recursos humans a l'hora de concretar el pla de desenvolupament.

Una vegada establertes les prioritats es concreten en **objectius d'aprenentatge**. I com han de ser aquests objectius d'aprenentatge? Com els hem de formular? Un objectiu d'aprenentatge ha de ser la descripció de l'acompliment, ja que el que s'espera és que la persona, després de realitzar les diferents accions que es planifiquen, l'assoleixi.

Un objectiu clarament definit ens permetrà triar aquells continguts i mètodes necessaris per dur-lo a terme.

Aquests objectius han de tenir els següents aspectes clarament definits:

- **Qui** ho farà: la persona serà capaç de...
- **Què**: s'explicitarà molt clarament el que s'espera, el producte o el resultat amb el qual la persona demostra que compleix l'objectiu.
- **Com**: en quines condicions ha de donar-se la conducta.
- **Quant**: quina part de la conducta ha de donar-se perquè considerem que s'ha complert.

Una vegada s'hagin definit els objectius, podrem determinar quins són els millors mètodes i estratègies formatives per aconseguir-los.

Això ens porta a determinar què és el que resulta necessari que la persona «aprengui»; estem parlant de **coneixements, d'habilitats o d'actituds**. Hem de determinar allò que és fonamental, clau, i determinar què és el que s'ha d'aprendre, quins són els continguts d'aprenentatge, per ser competent. Cadascun d'aquests components determinarà estratègies formatives diferents i s'han de tenir en compte per dissenyar el pla de desenvolupament. La combinació de recursos és el que ens permetrà obtenir resultats millors.

Els recursos que utilitzem han de:

- Donar resposta a situacions, conflictes i problemes propers a la vida real, que siguin creïbles.
- Incloure exercitacions de dificultat progressiva.
- Contenir recursos i ajudes tenint en compte cada persona.

En el quadre següent hi ha la proposta realitzada per Echevarría (2009) sobre tècniques d'ensenyament i l'aprenentatge que se'n pot extreure.

Tècniques d'ensenyament	Aprenentatges
Descobriment Projecte Observació i pràctica guiada	Promouen, sobretot, aprenentatges relacionats amb l'adquisició de competències tècniques i poden suscitar el desenvolupament de competències participatives en funció del model d'organització.
Estudi de casos Anàlisi Resolució de problemes	Fomenten principalment les competències tècniques.
Tècniques de presentació Tècniques de moderació Joc de planificació Joc de rols	Són les més adequades per al desenvolupament de competències participatives i personals, i es poden utilitzar també per propiciar el perfeccionament de competències tècniques.

Font: Echevarría Samanes (2009)

Monereo (2007) considera que ser competent no és només ser hàbil en l'execució de tasques i activitats concretes, escolars o no, tal com han estat ensenyades, sinó, més enllà d'això, ser capaç d'afrontar, a partir de les habilitats adquirides, noves tasques o reptes que suposin anar més enllà del ja après. L'autor fa una classificació que ens pot servir per programar les activitats d'aprenentatge per desenvolupar les competències, distingint-ne aquelles que són més adequades en funció de les competències que es vulguin desenvolupar.

La Diputació de Barcelona, mitjançant el seu centre de recursos Formadiba, ha dissenyat una eina autoformativa anomenada **Eines per dissenyar i programar accions formatives normalitzades**, en la qual es recullen els tres grans models metodològics per a

Lectura recomanada

Formació basada en competències. Pilar Martínez Clares i Benito Echeverría Samanes (2009). Formación basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa* (vol. 27, núm. 1, pàg. 125-147).

Lectura recomanada

Monereo citat per I. M. Morales Morgado *et al.* (2013). Desarrollo de competencias a través de objetos de aprendizaje [article en línia]. *Revista de Educación a Distancia*, 36. Monográfico Especial SIIIE 2012. [Data de consulta: 30 de juliol de 2015]. <http://www.um.es/ead/red/36/>

l'aprenentatge de coneixements, habilitats i actituds. En aquest material autoformatiu disponible perquè sigui utilitzat per qualsevol professional trobarem les bases de la formació contínua en el lloc de treball, que han de permetre adquirir, desenvolupar i millorar les competències professionals. Hi veiem diferenciades les bases de la formació contínua, la seqüència formativa, les eines metodològiques amb exemples detallats i també el procés i les eines per dissenyar i impartir una acció formativa.

Enllaç recomanat

Centre de recursos Formadiba: http://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/altres/078EDPAFN_00/index.html

En aquesta mateixa línia i per seguir ampliant quin tipus de tècnica i d'activitat pot ser millor per desenvolupar unes competències o unes altres, a continuació es presenten les descripcions i la tipologia definida per Zabala, on l'autor descriu les característiques bàsiques dels components de la competència. Zabala diferencia entre fets i conceptes, procediments i, finalment, actituds; és a dir, els diferents components i com s'aprenen. Conèixer-ho ens ajudarà a seleccionar les tècniques d'estudi i els recursos per desenvolupar una competència. Primer ens proposa separar entre fets i conceptes. Els **fets** (noms de personatges històrics, literaris, d'actualitat, dates, fórmules de diferent tipus, simbologia, etc.) són continguts bàsics que hem de conèixer per poder comprendre la major part de les informacions que necessitem en la nostra vida personal i professional. Aquests coneixements s'adquireixen per **activitats de repetició, per memorització**.

I a continuació assenyalava els **conceptes**, que tenen un caràcter abstracte que n'exigeix la comprensió. Alguns exemples per il·lustrar-ho serien *mamífer, densitat, demografia*, etc. Podrem dir que s'han après si la persona sap **utilitzar-los per a la comprensió de situacions concretes** o situar els fets o objectes en el concepte que els inclou. Aquí la mera repetició sense context no serveix.

Per a l'aprenentatge dels **procediments** (accions relacionades, ordenades i seqüenciades que busquen aconseguir un objectiu, com per exemple llegir, dibuixar, observar, calcular, classificar, traduir, etc.), es tracta que les persones ho duguin a la pràctica, ho exercitin amb l'ajuda del model de persones expertes i ho practiquin en contextos diferents, tenint en compte que com més diferents siguin els contextos, més generalització de l'experiència s'aconseguirà.

Finalment, l'aprenentatge de les **actituds** (enteses com a valors, actituds i normes) requerirà situacions on sigui necessari posar en funcionament temes de caràcter personal i amb gran vinculació afectiva. Les actituds estan configurades per components cognitius (com són els coneixements i les creences), afectius (sentiments i preferències de cada persona) i conductuals (accions i declaracions d'intenció que fa cada individu). Impliquen elaboracions complexes de caràcter personal amb una gran vinculació afectiva.

Lectura recomanada

A. Zabala i L. Arnau (2007). *11 idees clave. Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona: Editorial Graó.

En les taules que es presenten a continuació s'amplien els recursos que cal utilitzar en funció de si estem desenvolupant coneixements, procediments o actituds, ja que uns o els altres ens exigiran utilitzar tècniques diferents per ser més efectius. Aquesta classificació –que està basada en Morales *et al.*, amb algunes adaptacions pròpies– segueix l'evolució del desenvolupament: primer hem de conèixer els fets que ens permetran passar al següent nivell, els conceptes; una vegada compresos i sabent aplicar-los, passarem a desenvolupar els procediments i, finalment, les actituds i valors.

Lectura recomanada

I. M. Morales Morgado *et al.* (2013). Desarrollo de competencias a través de objetos de aprendizaje [artículo en línea]. *Revista de Educación a Distancia*, 36. Monográfico Especial SIIIE 2012. [Data de consulta: 30 de juliol de 2015]. <http://www.um.es/ead/red/36/>

Aprenentatge de conceptes i dades (fets)

Descripció	Adquisició sistemàtica de coneixements, classificacions, teoria, etc., relacionats amb matèries científiques o amb l'àrea professional. Dades, fets, informacions, conceptes, coneixements. <i>Saber què.</i>
Capacitats relacionades	Nomenar, definir, descriure, examinar, citar, etc.
Tipus de recursos relacionats	Mapes conceptuals, organigrames, esquemes, etc.
Tipus d'activitats	Reforç de conceptes (qüestionaris, glossaris, relació d'una unitat i les seves parts, resum, etc.). Activitats de repetició i/o memorització. Activitats de generalització de l'abstracció al concepte, situant els fets concrets en el concepte.
Activitats d'avaluació	Glossaris que ajudin a aclarir les definicions dels conceptes, qüestionaris per reforçar-los, mapes conceptuals, gràfics, etc. Per a aquest tipus de contingut, la pregunta que hem de fer per avaluar si la persona ho té o no és: què...? <ul style="list-style-type: none"> • coneixement • objecte • fet • principi • etc.

Font: Morales Morgado i altres (2013) amb adaptacions pròpies. Morales Morgado, I. M., *et al.* (2013). Desarrollo de competencias a través de Objetos de Aprendizaje. *RED Revista de Educación a Distancia*. Número 36. Monográfico Especial SIIIE 2012. 28 de febrer de 2013. Consultat el (30/07/2015) a <http://www.um.es/ead/red/36/>.

Aprenentatge de procediments

Descripció	Les habilitats es componen d'un conjunt d'accions relacionades que tenen un objectiu final. No es desenvolupen aïlladament, sinó que s'associen als coneixements i als valors, i es reforcen els uns als altres. Es desenvolupen en seqüència: les habilitats bàsiques han d'incrementar-se abans que les habilitats avançades. Entrenament en procediments metodològics aplicats relacionats amb matèries científiques o amb l'àrea professional. Habilitats, destreses, tècniques per aplicar i transferir el saber de l'actuació. <i>Saber com.</i>
Capacitats relacionades	Organitzar, aplicar, manipular, dissenyar, etc.
Tipus de recursos relacionats	Vídeos, tutorials, animacions, simulacions, jocs, etc. Es tracta que s'exerciti amb l'ajuda d'un model de persones expertes i en situacions molt variades per generalitzar l'experiència. Ha de ser progressiu, començant pel més senzill i anar-ne augmentant la dificultat.

Font: Morales Morgado i altres (2013) amb adaptacions pròpies. Morales Morgado, I. M., *et al.* (2013). Desarrollo de competencias a través de Objetos de Aprendizaje. *RED Revista de Educación a Distancia*. Número 36. Monográfico Especial SIIIE 2012. 28 de febrer de 2013. Consultat el (30/07/2015) a <http://www.um.es/ead/red/36/>.

Tipus d'activitats	<p>Estudi de casos, projectes, tallers, creació de productes digitals, aprenentatge basat en problemes, <i>webquest</i>, modelització, <i>mentoring</i>, <i>coaching</i>, estudi de casos, resolució de problemes, etc.</p> <p>Per a aquest tipus de contingut, la pregunta que hem de fer per avaluar és: com?</p> <ul style="list-style-type: none"> • normes d'acció • criteris • tècniques • etc.
---------------------------	---

Font: Morales Morgado i altres (2013) amb adaptacions pròpies. Morales Morgado, I. M., et al. (2013). Desarrollo de competencias a través de Objetos de Aprendizaje. *RED Revista de Educación a Distancia*. Número 36. Monográfico Especial SIIIE 2012. 28 de febrer de 2013. Consultat el (30/07/2015) a <http://www.um.es/ead/red/36/>.

Aprenentatge d'actituds i valors

Descripció	<p>Actituds i valors necessaris per a l'exercici professional, participatiu i personals com: responsabilitat, autonomia, iniciativa davant situacions complexes, coordinació, cooperació, creació d'ambients positius en el treball, actituds creatives, control emocional, etc.</p> <p>Les actituds estan configurades per creences, sentiments, intencions, etc.</p> <p>Normes, actituds, interessos, valors que porten a tenir unes conviccions i assumir unes responsabilitats.</p> <p><i>Saber sobre o saber de...</i></p>
Capacitats relacionades	Justificar, criticar, recomanar, valorar, argumentar, etc.
Tipus de recursos relacionats	<p>Cas d'estudi, situació problemàtica, tallers, recreacions, dramatitzacions, etc.</p> <p>Tutorització, <i>mentoring</i>, <i>coaching</i>, recursos experiencials, modelització, control emocional, etc.</p>
Tipus d'activitats	<p>Reflexió, decàleg, conclusió, comparació, etc. Tot allò que requereixi una elaboració complexa on es posin en funcionament temes personals de gran implicació.</p> <p>Per a aquest tipus de contingut la pregunta que hem de fer per avaluar és la següent: de quina manera?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valors personals • Valors socials • Maneres d'aplicar coneixements • Etc.

Font: Morales Morgado i altres (2013) amb adaptacions pròpies. Morales Morgado, I. M., et al. (2013). Desarrollo de competencias a través de Objetos de Aprendizaje. *RED Revista de Educación a Distancia*. Número 36. Monográfico Especial SIIIE 2012. 28 de febrer de 2013. Consultat el (30/07/2015) a <http://www.um.es/ead/red/36/>.

En el cas de les **competències tècniques**, és a dir, quan s'hagin de desenvolupar aquells coneixements i habilitats necessàries per al desenvolupament de les funcions associades al lloc de treball, podem utilitzar els recursos més coneguts de la formació, tant presencial com formació en línia o una combinació d'ambdues (*blended learning*). Es tracta d'adquirir coneixements. Des de la gestió per competències se'ns diu que en els estadis més baixos de la competència és on la incidència d'aquest tipus de recursos serà més gran. Si volem aprofundir en el coneixement, haurem d'utilitzar mètodes que combinin l'adquisició de coneixements amb la pràctica, amb l'experiència. Aquí introduïrem trobades professionals, compartir bones pràctiques, grups de millora, etc.

Quan es tracta de **competències qualitatives**, és a dir, integrades per característiques personals, per actituds i motivacions que ens indiquen com es fa i com s'actua a l'empresa, haurem d'utilitzar uns recursos diferenciats. En aquest cas, són molt útils les guies d'autodesenvolupament. Aquestes guies propo-

sen activitats senzilles, reflexions, recomanacions, etc. per ajudar a orientar el desenvolupament professional. Són fàcils d'aplicar per dur a la pràctica en el lloc de treball; també s'hi afegixen lectures, pàgines web, activitats per realitzar amb companys, amb el directiu, etc. Es conformen també amb les activitats i els recursos formatius que posen les empreses i/o organitzacions a la disposició dels empleats. Habitualment s'incorporen en les intranets perquè tots els empleats hi puguin accedir.

Les **competències de tipus qualitatiu** són més difícils de desenvolupar només amb la formació. L'experiència en aquest tipus de competències és fonamental. Les emocions influeixen molt en el comportament, són molt inestables i canvien amb freqüència. En aquest cas hem d'incorporar mètodes molt potents, com el *coaching*, el *mentoring*, les tutoritzacions, etc.

Resum

Al llarg del mòdul hem vist algunes referències als corrents en els quals es pot emmarcar el desenvolupament professional per, a continuació, definir què s'entén per desenvolupament professional i quines característiques el diferencien de la formació, i també les diferents maneres de desenvolupar competències en una organització.

El desenvolupament professional és un concepte al qual cada vegada li dediquen més atenció les organitzacions, perquè saben que hi tenen un catalitzador per al desenvolupament organitzacional. En el mòdul hem vist que aquest concepte té diferents accepcions i que la clau del seu interès rau en conjuminar l'aprenentatge i l'acompliment de les persones.

S'ha vist com hi ha una relació estreta entre el desenvolupament i la motivació personal. També, com ja es va veure en el mòdul anterior, que cal vincular el desenvolupament al lloc de treball i, per descomptat, que hi ha una estreta vinculació amb les competències professionals. El desenvolupament sol identificar-se amb altres conceptes com ara la formació o carrera, però ha quedat clar que tots dos només són parts de la política de desenvolupament.

En el model de les organitzacions actuals han d'establir-se plans de desenvolupament individuals que orientin l'aprenentatge i la millora de competències dels seus membres. També s'han vist els diferents tipus de recursos que actualment existeixen per promoure el desenvolupament professional i com cadascun és adequat per a un determinat aprenentatge, per la qual cosa resulta fonamental tenir clars els objectius que es persegueixen.

Bibliografia

Alcover de la Hera, C. M. i Gil Rodríguez F. (2003). Organizaciones y comportamiento organizacional. A: F. Gil Rodríguez i C. M. Alcover, *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

Campos, T. (2007). Un modelo de programa para la formación de profesionales en el campo del Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) en Venezuela. *evista de relaciones industriales y laborales*(vol. 43, pàg. 27-66).

De Haro, J. M. i Agut, S. (2004). *Fundamentos de psicología para profesionales de los recursos humanos*. Madrid: Thomson Civitas.

Delamare Le Deist, F. i Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*(vol. 8, núm. 1, pàg. 27-46).

Delors *et al.* (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe Unesco.

Dobbs, R., Sun, J. I., i Roberts, P. B. (2008). Human Capital and Screening Theories: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* (vol. 10, núm. 6, pàg. 788-801).

Francis, H. (2007). Discursive Struggle and the Ambiguous World of HRD. *Advances in Developing Human Resources* (vol. 9, núm. 1, pàg. 83-96).

Fidalgo, A. (2017). El método de Kolb, el gran desconocido [en línia]. *Innovación educativa. Conceptos, recursos y reflexión sobre la innovación educativa*. [Data de consulta: 5 de maig de 2017]. <http://innovacioneducativa.wordpress.com/2007/11/12/el-metodo-de-kolb-el-gran-desconocido/>

Garavan, Th. N., O'Donnell, D., McGuire, D., i Watson, S. (2007). Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources* (vol. 9, núm. 1, pàg. 3-10).

Garavan, Th. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* (vol. 9, núm. 1, pàg. 11-30).

Han, H., Kuchinke, K. P., i Boulay, D. (2009). Postmodernism and HRD Theory: Current Status and Prospects. *Human Resource Development Review* (vol. 8, núm. 1, pàg. 54-67).

HAY GROUP (2006). *Factbook recursos humanos*. Navarra: Aranzadi.

Hernández Pina, F., Martínez Clares, P., Martínez Juárez, M., i Monroy Hernández, F. (2009). Aprendizaje y competencias. Una nueva mirada. *Revista Espanyola de Orientación y Psicopedagogía* (vol. 20, núm. 3, pàg. 312-319).

Holton, E. F. i Yamkovenko, B. H. (2008). Strategic Intellectual Capital Development: A defining paradigm for HRD? *Human Resource Development Review* (vol. 7, núm. 3, pàg. 270-291).

Jackson, D., Hollmann, T., i Gallan, A. (2006). Examining career development programs for the sales force. *Journal of Business & Industrial Marketing* (vol. 21, núm. 5, pàg. 291-299).

Lee, M. (2007). Human Resource Development from a Holistic Perspective. *Advances in Developing Human Resources* (vol. 9, núm. 1, pàg. 97-110).

Losada, C. (2010). Perspectivas. *Cuadernos de reflexión en torno a la práctica empresarial responsable*. Nestlé Espanya.

Mañas, M. A., Díez Fúnez, P., i Pecino, V. (2008). Desarrollo de carrera laboral. A: A. Rodríguez Fernández i V. Zarco Martín (dir.), *Psicología de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Martín Quirós, M., Díaz Conde, P., i Ortega Leyva, V. (2008). Evaluación del desempeño. A: A. Rodríguez Fernández i V. Zarco Martín (dir.), *Psicología de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Martínez Clares, P. i Echeverría Samanes, B. (2009). Formación basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa* (vol. 27, núm. 1, pàg. 125-147).

- McGuire, D., Garavan, Th. N., O'Donnell, D., i Watson, S. (2007). Metaperspectives and HRD: Lessons for Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources* (vol. 9, núm. 1, pàg. 120-139).
- McLagan, P. A. i Bedrick, D. (1983). Models for excellence. *Training and development journal* (pàg. 10-20).
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD. *Training and development journal* (pàg. 49-59).
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist* (pàg. 1-14).
- Morales Morgado, Erla M. et al. (2013). Desarrollo de competencias a través de objetos de aprendizaje. *Revista de Educación a Distancia*(vol. 36).
- Muñoz Adánez, A. (2003). Cambio y desarrollo en las organizaciones. A: F. Gil Rodríguez i C. M. Alcover, *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Navarro, J. i D. Blasco, R. (2010). Retos de las empresas en la Selección, Formación y desarrollo. *Cuadernos de reflexión en torno a la práctica empresarial responsable* (vol.3).
- Noguer, M. C. i Guzmán, N. (2008). *La gestió per competències: una experiència municipal*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Quijano, S. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal*. Barcelona: EUB.
- Rodríguez Fernández, A., Zarco Martín, V., Mañar Rodríguez, M. A., i Delgado Padial, A. (2008). *Psicología de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Schultz, T. W. (1993). The economic importance of human capital in modernization. *Education Economics* (vol. 1, pàg. 13-31).
- Sisto Campos, V. (2004). *Teoría(s) organizacional(és) postmoderna(s) i la gest(ac)ión del sujeto postmoderno*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Stoof, A., Martens, R. L., Van Merriënboer, J., i Bastiaens, T. J. (2002). The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence. *Human Resource Development Review* (vol. 1, núm. 3, pàg. 345-365).
- Swanson, R. i Holton, F. I. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Sant Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Swanson, R. i Holton, F. E. (2008). *Foundations of Human Resource Development* (2a. ed.). Sant Francisco. Berrett-Koehler Publishers.
- Tejada Fernández, J. i Navío Gámez, A. Grup CIFO. Universitat Autònoma de Barcelona (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una Mirada desde la formación. *Revista iberoamericana de educación* (vol. 37, núm. 2).
- Torraco, R. J. (2008). The Future of Human Resource Development. *Human Resource Development Review* (vol. 7, núm. 4, pàg. 371-373).
- Tejada Artigas, C. M., Tobón, S., Martínez Comeche, J. A., Mendo Carmona, C., Moreiro González, J. A., i Fernando Ramos Simón, L. (2006). *El diseño del plan docente en Información y Documentación acorde con el Espacio Europeo de Educación Superior: un enfoque por competencias*. Universitat Complutense de Madrid.
- Wang, G. i Sun, J. (2009). Clarifying the boundaries of human resource development. *Human Resource Development International* (vol. 12, núm. 1, pàg. 93-103).
- Zabala, A. i Arnau, L. (2007). *11 ideas clave. Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona: Editorial Graó.

Webgrafía

- López, G. C. La formulación de objetivos de aprendizaje. *EduTEKA*. [Data de consulta: 5 de maig de 2017]. <http://eduteka.icesi.edu.co/articulos/Editorial14>

Universitat de las Palmas de Gran Canària. Preparación de objetivos. [Data de consulta: 5 de maig de 2017]. https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf

Basoredo, L. C. ¿Cómo formular objetivos para el aprendizaje y desarrollo de competencias? [Data de consulta: 5 de maig de 2017]. http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=10860

http://www.acdp.pt/wp-content/uploads/2013/07/Career_Orientations_Inventory.pdf [Data de consulta: 5 de maig de 2017].

Barcelona Activa: <http://w27.bcn.cat/porta22/es/glossari/index.jsp> [Data de consulta: 5 de maig de 2017].

Reyero, D. <http://davidreyero.com/> [Data de consulta: 5 de maig de 2017].

Centre de Recursos. Diputació de Barcelona. <http://formadiba.diba.cat/web/content/centre-de-recursos>

http://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/altres/078EDPAFN_00/index.html [Data de consulta: 5 de maig de 2017].

