

# Anàlisi de necessitats i planificació de la formació a l'empresa

Àngel Font \*

Francesc Imbernón \*

## Introducció

El concepte actual d'educació permanent (i no podem oblidar el concepte d'*educació recorrent*, encunyat el 1969 pel desaparegut Olof Palme) comprèn totes les etapes de la vida de l'esser humà i, per tant, s'ocuparà també de la formació en el món laboral. També és veritat que la mateixa preocupació de la pedagogia el darrer segle ha provocat moltes vegades una especialització més gran en el camp de l'infant i de l'adolescent, a la recerca de teories de l'aprenentatge i de l'instrucció, i ha deixat en un segon terme l'educació d'adults, excepte per cobrir llacunes no omplertes per l'educació infantil.

L'estudi de l'educació d'adults en totes les etapes de la vida socio-laboral ja és un fet al final del segle xx. Ningú no dubta que la formació permanent apareix com una de les més grans exigències de desenvolupament i com a prioritat de prioritats. Els professionals de la psicopedagogia es preocupen per tal d'entreveure les característiques personals i col·lectives d'aquesta etapa de la vida. Ja Fèlix Adam (1970) va proposar un terme específic, l'*Andragogia*, per definir la ciència que ha d'ajudar els adults a aprendre, elaborant teories, processos i tecnologia, per diferenciar l'educació dels infants de la dels adults, terme que no ha estat adoptat per l'ús comú (Titmus, 1979).

Knowles Malcolm (1970) afirma que existeixen tres postulats fonamentals de l'Andragogia:

---

\* Àngel Font és llicenciat en Pedagogia. Ha estat professor de Tecnologia Educativa a la Facultat de Pedagogia i cap de Recursos Humans d'Hidruña. Actualment és director-gerent de Consultores Españoles / Consultors d'Empresa a Catalunya.

\* Francesc Imbernón és doctor en Pedagogia i catedràtic d'E.U. del Departament de Didàctica i Organització Escolar de la Universitat de Barcelona. Ha investigat i publicat sobre formació de formadors.

a) l'adult ha de ser animat a conduir el seu propi aprenentatge; com qualsevol ser humà que es desenvolupa, ha de passar d'un estat de dependència a un estat d'independència;

b) l'experiència adquirida per l'adult ha de ser utilitzada per facilitar l'aprenentatge i el canvi;

c) les pràctiques d'aprenentatge s'han de centrar més en els procediments i les competències que no pas en els coneixements estrictes. L'aportació teòrica no té sentit si no fa referència a la pràctica en la qual els formats estan implicats.

Aquests postulats ens permeten extreure un seguit d'estratègies formatives que cal tenir en compte en la formació d'adults:

a) s'ha de partir de l'experiència de l'adult: és a dir, s'ha de centrar el treball sobre l'aprenentatge real de procediments, més que no pas sobre la transmissió únicament conceptual;

b) s'ha d'introduir al màxim la pluridisciplinarietat dins la formació;

c) cal fer servir estratègies metodològiques més centrades en la resolució de problemes sorgits de la pròpia pràctica (de les motivacions concretes), que no pas en l'adquisició de nocions;

d) la pràctica professional serà el punt de partida (diagnòstic) i el punt d'arribada, ja que l'adult cerca aplicabilitat;

e) el coneixement dels objectius, el progrés i el que s'aconsegueix, són importants fonts de motivació.

Tot això està produint l'acostament entre la formació a l'empresa i la pedagogia, ja que aquesta darrera permetrà una *planificació, execució i avaluació* amb més reflexió i coherència, aprofitant de manera més acurada els recursos humans i materials i assolint els objectius fixats.

## **La planificació de la formació a l'empresa**

La funció de l'àrea de personal a les empreses on s'insereix la formació, ha passat per diferents etapes històriques en què l'accent s'ha posat en diversos factors:

- l'estricta administració (salari, Seguretat Social, contractació, etc.);

- els aspectes organitzatius i de rendibilitat de l'estructura productiva, més des del punt de vista del disseny del lloc de treball, que no pas de les motivacions i necessitats del seu ocupant;

- la negociació col·lectiva i els aspectes jurídic-laborals;
- la gestió global i estratègica del potencial humà de l'empresa.

D'altra banda, la funció i el concepte de formació a l'empresa ha anat evolucionant en els seus objectius i en la mena d'oferta.

Els anys seixanta es van crear estructures de formació només a les grans empreses estables i rendibles. Dins els sectors de serveis, aquesta funció hi va tenir un cert caire social, i en el sector industrial s'hi van crear grans centres que, d'alguna manera, feien la competència a la Formació Professional reglada i que tenien èxit en el sentit que moltes vegades els aprenents, un cop formats, s'incorporaven a empreses del sector, incloses les de la competència, on els sous i les oportunitats de promoció eren més alts.

Més endavant, en moltes empreses, aquestes estructures es van burocratitzar. Aquest fenomen es pot observar encara en algunes empreses de països com França, on els empresaris, per llei, han de despendre en formació un percentatge de la massa salarial, la qual cosa ha tingut sens dubte més avantatges que no pas inconvenients, tot i que en algunes organitzacions ha provocat que es perdessin de vista els veritables objectius de la formació.

La burocratització va afavorir, com s'esdevé sovint, la concepció de *poder centralitzat* de l'àrea de personal i, en aquesta fase, la formació va ser l'eina ideal per al reclutament, la selecció interna i externa i els ascensos (mobilitat vertical).

També podríem dir que va donar resposta a la necessitat de *ensinistrament* específic als nivells més baixos de l'organització, però des d'una perspectiva molt taylorística i jerarquitzada de l'anàlisi de tasques.

Molt aviat, però, l'evolució socio-econòmica va obligar a fer un replantejament dels models organitzatius, així com també de les relacions jeràrquiques i dels estils de direcció i liderat en el si de les empreses, i es va fer evident que la formació era una de les eines més importants per assolir aquest canvi.

Aquestes fases no han estat estanques ni s'han exclòs mútuament; de fet, algunes persisteixen d'alguna manera en moltes empreses.

L'oferta formativa i, per tant, la *planificació de la formació* a l'empresa, s'ha adaptat de diferents maneres a la filosofia que subjeia en cada una de les etapes, i així hem pogut veure com s'ha passat a moltes organitzacions de només administrar un pressupost, enviant cap a l'oferta de cursos estàndard externs les demandes de formació puntuals que anaven fent els diferents serveis o les mateixes persones, a intentar un enfocament, diguem-ne comercial, en què, mitjançant un catàleg atractiu de possibilitats de formació internes i externes, s'intentava atreure els "clients" de les diferents àrees funcionals, o

bé es fixaven els estàndards mínims per a l'ascens o per al canvi de lloc de treball.

Avui dia s'ha generalitzat més la perspectiva del que en podríem dir el *marketing* intern de la formació. Això vol dir que ha esdevingut imprescindible fer un estudi detallat del *mercat intern* o de les *necessitats internes de formació* que, com veurem després, és una de les etapes més importants de la planificació, per tal que el disseny de la oferta formativa, o *producte*, sigui coherent (i per tant eficaç) amb aquestes necessitats.

Si haguéssim de remarcar els dos aspectes més destacats en els quals les empreses punta a nivell internacional insisteixen actualment pel que fa a com conceben la formació a l'empresa, podríem dir que:

a) els objectius de formació han d'anar lligats directament als objectius estratègics de l'empresa. El pla de formació ha de ser una part del pla estratègic, i la direcció al més alt nivell s'hi ha d'impliar fortament;

b) darrere tota acció de formació, hi ha d'haver criteris de rendibilitat. Som en una època en què els recursos són sempre escassos i s'han d'aplicar amb eficàcia. Cal, doncs, una acurada *planificació* i l'establiment d'uns índexs que ens permetin avaluar l'èxit, no només durant el procés i al final d'aquest, sinó també a curt i mig termini.

## **Fases del pla de formació a l'empresa**

Podem distingir diverses etapes en el procés de formació a l'empresa. Cada fase comportarà l'estudi de diferents aspectes:

- i. Planificació
  - i.1. Anàlisi de necessitats
  - i.2. Disseny
  - i.3. Planificació logística
  - i.4. Planificació operativa
- ii. Execució
  - ii.1. Motivació
  - ii.2. Comunicació
  - ii.3 Seguiment

### III. Avaluació

#### III.1. Moments

#### III.2. Resultats

Evidentment, aquestes etapes no són seqüències temporals totalment separades, sinó que moltes vegades es superposen. No podem oblidar, d'altra banda, la incidència d'aspectes com la mena d'empresa de què es tracti, el sector d'activitat al qual pertanyi, la seva naturalesa, les seves dimensions, la seva estructura, la dispersió geogràfica, les polítiques generals de personal, etc., que obliguen a una contextualització específica.

Donada la seva importància, intentarem aprofundir en el primer dels apartats.

## **Anàlisi de necessitats de formació a l'empresa**

Abans de tractar l'anàlisi de necessitats, serà important detectar les pseudo-necessitats de formació, o sigui, les falses utilitzacions de la formació a l'empresa. Segons Jean Dubois (1971), aquestes pseudo-necessitats són les següents:

- la formació com a sanció;
- la formació com a consol;
- la formació com a recompensa;
- la formació com a parany;
- la formació com a tranquil·litzant;
- la formació com a tapaforats.

Aquestes pseudo-necessitats s'utilitzen correntment en les empreses en contraposició a una correcta anàlisi de necessitats, que ha de tenir en compte diferents qüestions prèvies.

Si abans fèiem una anàlisi de l'evolució històrica de la formació a l'empresa, ara cal donar un cop d'ull a tots aquells factors que, d'una manera decisiva, incideixen sobre les necessitats de formació en el moment actual.

En primer lloc, hi ha la pressió de la *competitivitat*. Les empreses es mouen en mercats progressivament més competitius i han de reduir costos, fer rendible il·lur gestió i, per damunt de tot, assolir el concepte d'*excel·lència*, fonamentalment mitjançant la *qualitat* i el *servei* al client.

D'altra banda, les empreses es mouen en un *entorn* com més va més *canviant*. S'ha dit que l'objectiu prioritari de la formació en els propers anys serà preparar individus prou flexibles per poder desenvolupar-se en una societat immersa en un canvi com més va més accelerat. Un exemple en pot ser pensar en les implicacions de la introducció de l'ordinador personal a les llars i a les empreses, fet que ha provocat l'aparició d'un gran nombre d'*analfabets* que, d'altra banda, poden ser molt cultes. I, d'això, no en fa ni tan sols vuit anys!

L'accelerat desenvolupament tecnològic degut als avenços científics fa que, aproximadament cada sis o set anys, es quedin obsolets els coneixements, fet que incideix fortament en els processos d'automatització i de flexibilització de la producció. Això vol dir que hom no tan sols ha d'estar preparat per adaptar-se a les noves eines, sinó també als nous models organitzatius, que d'altra banda impliquen *nous valors socials*, també acceleradament canvians.

Un altre exemple d'aquest canvi pot ser la progressiva desaparició de les fronteres polítiques i econòmiques, les contínues fusions i absorcions d'empreses, amb els canvis de cultura corporativa que això comporta. També la progressiva intervenció dels governs, que defineixen marcs com més va més estrictes, etc.

Tots aquests condicionants de l'*entorn canviant* flueixen lògicament damunt els *objectius estratègics de l'empresa* que, com hem dit abans, han d'anar directament lligats als de formació. Hi ha, però, d'altres factors interns, que de vegades van de dalt a baix, i de vegades a l'inrevés, que també generen necessitats de formació a l'empresa. Els intentarem esquematitzar a continuació:

#### - LA CULTURA D'EMPRESA

De vegades és la necessària adaptació d'alguns dels seus membres a les pautes d'actuació pròpies d'una organització, i de vegades és un canvi de cultura a nivell general propiciat per la direcció. També hi inclouríem, en sentit ampli, les polítiques concretes, que generen normes, ordres, procediments, etc., i que requereixen uns determinats comportaments per part dels empleats.

#### - ELS NOUS SISTEMES

Dins d'aquest apartat, hi podem incloure tant la introducció d'elements tecnològics nous (per exemple, l'automatització o la informatització) com dels nous processos que solen comportar: tècnics, administratius o de qualsevol altra mena, i els nous models

organitzatius (polivalència, enriquiment del treball, grups autònoms, treball en equip, etc.)

#### - ELS PROBLEMES DE RENDIMENTI/O MOTIVACIÓ DE LES PERSONES

Alguns experts, com Allison Rossett, de la Universitat de San Diego, o Jacob (1978), gairebé circumscriuen les necessitats de formació a aquesta mena de problemes.

Cal també determinar si els problemes de rendiment són deguts, per exemple, a un disseny defectuós del lloc de treball, de l'entorn, de les eines necessàries o de les normes.

També pot ser que els problemes de motivació siguin deguts a la falta d'incentius econòmics o d'altra mena de possibilitats de desenvolupament, etc., perquè evidentment en aquests casos la intervenció no ha de ser pas únicament formativa.

#### - LA DINÀMICA I LA PLANIFICACIÓ DELS RECURSOS HUMANS

Generen també necessitats de formació la mobilitat horitzontal (cobriment de vacants del mateix nivell), la mobilitat vertical (ascensos, organigrames de substitució, planificació de carreres, etc.) i la selecció externa de personal. La planificació de recursos humans, a més de generar necessitats de formació, és la primera beneficiària dels resultats de la seva anàlisi, que hi proporciona dades molt necessàries, sobretot si es fa en tota l'organització.

#### - ALTRES FACTORS

A més a més, en la formació a l'empresa l'anàlisi de necessitats es fa dins d'uns condicionants que hem de tenir en compte. D'una banda, trobem els condicionants estructurals, com són la naturalesa de l'empresa (orígens, història, present), l'estructura organitzativa (comercial, de serveis, burocràtica), la cultura d'organització (centrífuga, centrípeta, equilibrada), els recursos humans (nombre d'empleats, edat, formació, experiència) i els recursos financers, i de l'altra, uns condicionants interns, com la col·laboració jeràrquica en la formació (és important, com hem dit abans, que la formació sigui vista com a recurs estratègic de l'empresa), les definicions de la política de formació i el coneixement dels projectes de l'empresa per l'àrea de formació.

## - ANÀLISI DE NECESSITATS

Tenint en compte el que hem dit anteriorment, podem dir que *definim la necessitat com una manca o un suposat dèficit de formació*. És l'espai que existeix entre el que sap l'empleat i el que hauria de saber, tant pel que fa a coneixements, habilitats i destresses, com a actituds.

El procés que cal seguir en l'anàlisi de necessitats podria ser el següent:

### 1. Pre-diagnòstic

En aquesta fase, és important centrar l'objectiu de l'anàlisi i el seu àmbit d'aplicació.

Sempre partim d'uns problemes determinats i d'unes hipòtesis que l'expliquen. Això ens durà a determinar quina informació volem obtenir i per què.

Segons els objectius, ens dedicarem a analitzar mostres reduïdes, o farem un estudi global per a tota la organització. Quan passem d'aquesta fase a la de disseny, ens trobarem amb els problemes típics de qualsevol investigació sociològica, per senzilla que sigui, que és lligar la complexitat de la definició dels objectius amb la complexitat dels múltiples factors de la realitat que s'està analitzant.

### 2. Disseny

S'hi poden donar múltiples possibilitats. Nosaltres en proposem una que considera els aspectes que definim a continuació, i els compara amb les possibles necessitats analitzades anteriorment.

#### a) DESCRIPCIÓ DETALLADA DEL DÈFICIT SUPOSAT DE FORMACIÓ

Si és possible, en termes operatius.

#### b) NIVELL ÒPTIM O DESITJABLE

És recomanable establir un nombre parell de nivells (per exemple, 6), amb la finalitat d'obligar els que avaluen a definir-se.

#### c) NIVELL ACTUAL DE LA PERSONA O GRUPS AVALUATS



d) NIVELL POTENCIAL DE LA PERSONA AVALUADA

Això significa comprovar fins on hipotèticament pot arribar mitjançant la formació.

e) SENTIMENTS

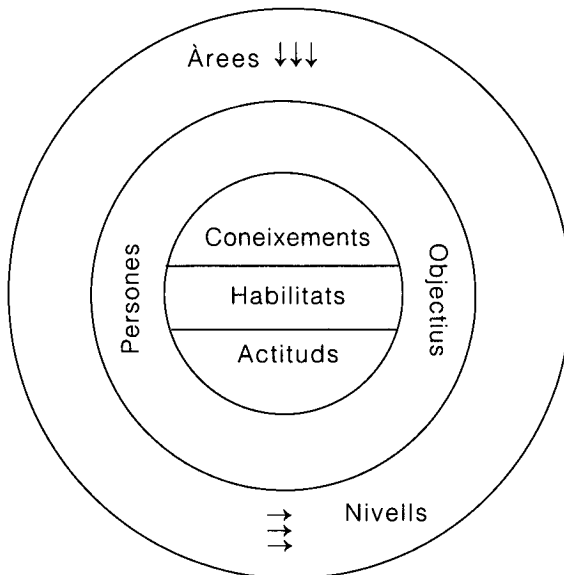
Cal considerar la motivació per tal de millorar aquest aspecte concret de la formació (determinat pel valor que l'individu atorga al tema i per la confiança que té a reeixir-hi) i a quin nivell cal.

f) CAUSES

S'ha d'intentar determinar quina o quines són o poden ser les causes del problema.

g) PRIORITATS

Una de les fases importants és establir criteris, ordenar i seleccionar les diverses prioritats, ja que aquestes es poden enquadrar per coneixements, habilitats o actituds, per objectius o persones, o per àrees o nivells, com es mostra en el gràfic:



Cal dir també que les prioritats s'han de tenir en compte en fer l'anàlisi de necessitats, però les decisions es prendran en el moment de la planificació, en funció dels recursos disponibles i la seva coherència amb els objectius fixats.

A continuació, podríem assajar de fer un quadre de doble entrada, en el qual combinarem, d'una banda, les necessitats previstes en el pre-diagnòstic amb els set apartats anteriors.

### 3. Recollida d'informació

Caldrà determinar si se'n recull:

- de tot el grup;
- d'una mostra prou significativa.

I si després es pretén:

- una formació personalitzada;
- una formació grupal.

Les fonts poden ser:

- persones de dins de l'organització, de diferents nivells;
- persones de fora de l'organització (clients, proveïdors, etc.);
- documents de qualsevol mena (escrits, àudio-visuals, etc.);
- les mateixes empremtes del treball (peces defectuoses, clients descontents, etc.)

Els instruments més usuals que s'utilitzen en l'anàlisi de necessitats són: el qüestionari (a omplonar pel participant, pel superior, per un expert); l'entrevista (individual i col·lectiva); l'observació (simple o participativa); l'anàlisi de la informació escrita; l'anàlisi del producte del treball; i l'enregistrament en vídeo i el debat en grup.

Un altre exercici interessant seria, per a cada cas concret, realitzar un quadre de doble entrada, on es pogués valorar quines fonts i quines eines serien més adequades per tal d'analitzar cadascuna de les possibilitats.

#### 4. Anàlisi i conclusions

#### 5. Recomanacions

Hi inclou tant els dèficits de formació observats, per a l'elaboració del *p/a*, com també les recomanacions d'intervenció en d'altres àmbits diferents dels formatius.

L'informe d'anàlisi de necessitats ha d'incloure el raonament de com s'ha fet i perquè, l'inici de l'anàlisi, l'explicació de la metodologia emprada (àmbit d'aplicació, tècniques, contingut, etc.), els resultats en relació amb l'anàlisi de la documentació, i els resultats que comporta l'apartat final de recomanacions.

### **Models d'anàlisi de necessitats**

Actualment existeixen pocs models teòrics d'anàlisi de necessitats que serveixin de punt de referència, cosa que és un problema a l'hora de planificar la formació. Destaquem els models de McGehee i Thayer (1961) i el model diagnòstic sistemàtic de Jacob (1978).

Els diferents models d'anàlisi de necessitats i de planificació de la formació emprats per les empreses de l'àmbit català a les quals hem tingut accés, fan servir eines semblants per a l'anàlisi de necessitat (qüestionari, entrevista, etc.), i les finalitats explícites també ho són, però les implícites poden ser molt diferents.

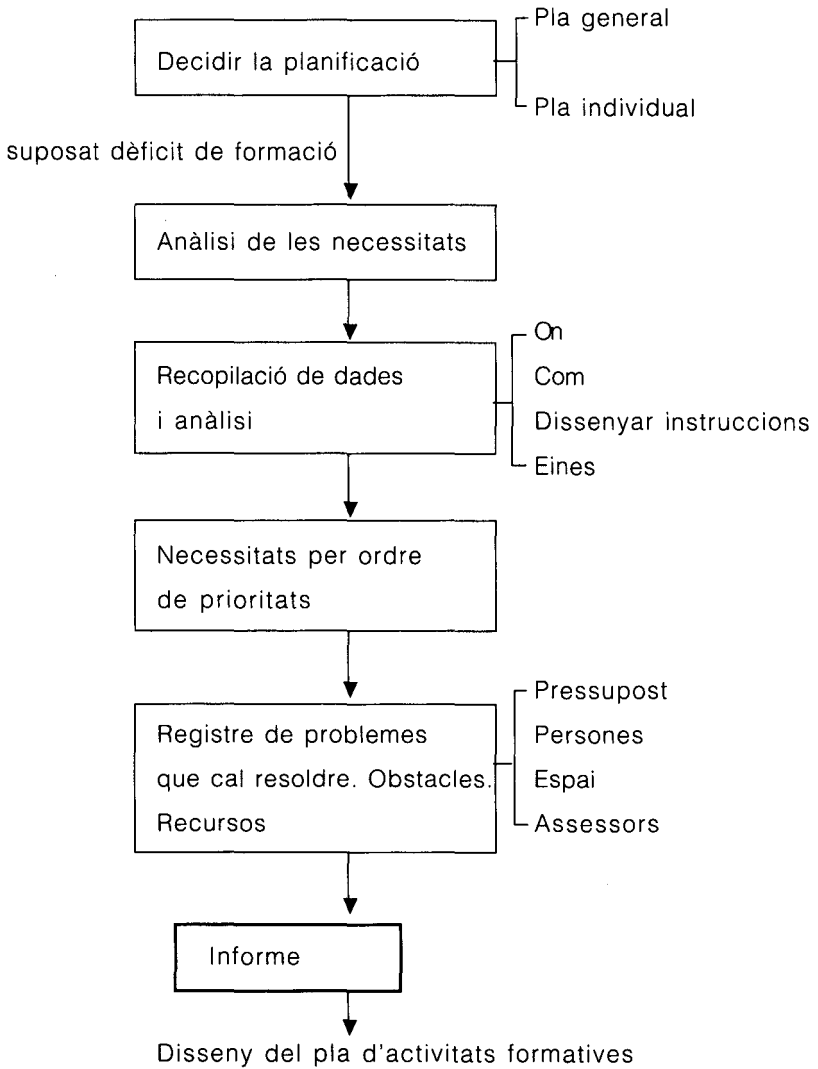
Alguns recalquen els dèficits de coneixements/habilitats/actituds, i la informació sol ser útil als serveis centrals de personal i la direcció afectada per poder aïllar, tant com sigui possible, els processos, però sempre sota el control del departament de formació.

D'altres intenten implicar caps i supervisors com a responsables directes de la formació del seu personal, i els ofereixen els mecanismes perquè puguin prendre decisions sobre quina mena de formació és la més adient en cada cas.

D'altres, finalment, aprofiten l'enrenou provocat per la recollida de dades per lligar necessitats de formació actuals amb la planificació de la carrera futura del personal, i l'avaluació dels objectius anuals proposats i del mèrit.

Signi com vulgui, cal remarcar la importància d'aprofitar l'anàlisi de necessitats per escoltar i implicar en el procés de formació tant els quadres i directius com la resta de personal.

El següent esquema intenta sintetitzar el que s'ha dit fins ara sobre l'anàlisi de les necessitats:



## Disseny i planificació logística de les activitats

Quan l'anàlisi de necessitats ha detectat les mancances o insuficiències i l'informe ha estat aprovat, comença la fase de disseny de la formació.

En aquesta fase és quan establím les prioritats, i hem d'aconseguir evitar que l'urgent no ens deixi fer l'important, utilitzant criteris de rendibilitat, tant econòmica com social. Per no perdre la perspectiva, aquesta etapa hauria d'estar inclosa en un pla general de recursos humans, que permetria tenir en compte la mobilitat, la previsió de vacants, els ascensos i, en definitiva, les plantilles necessàries a mig termini per dur a terme els plans de l'empresa.

Aquí es quan hem de tenir en compte el *què*, però també el *com*, *quan*, *on* i *a quin cost*.

Podrem fer servir, segons les dimensions de l'organització, gràfics PERT, o d'altra mena, i també algun programa informàtic que en ajudi a administrar la formació, especialment en els aspectes pressupostaris. D'altra banda, haurem d'estar molt en contacte amb la realitat. Donarem algunes pinzellades pràctiques, sense voler ser exhaustius:

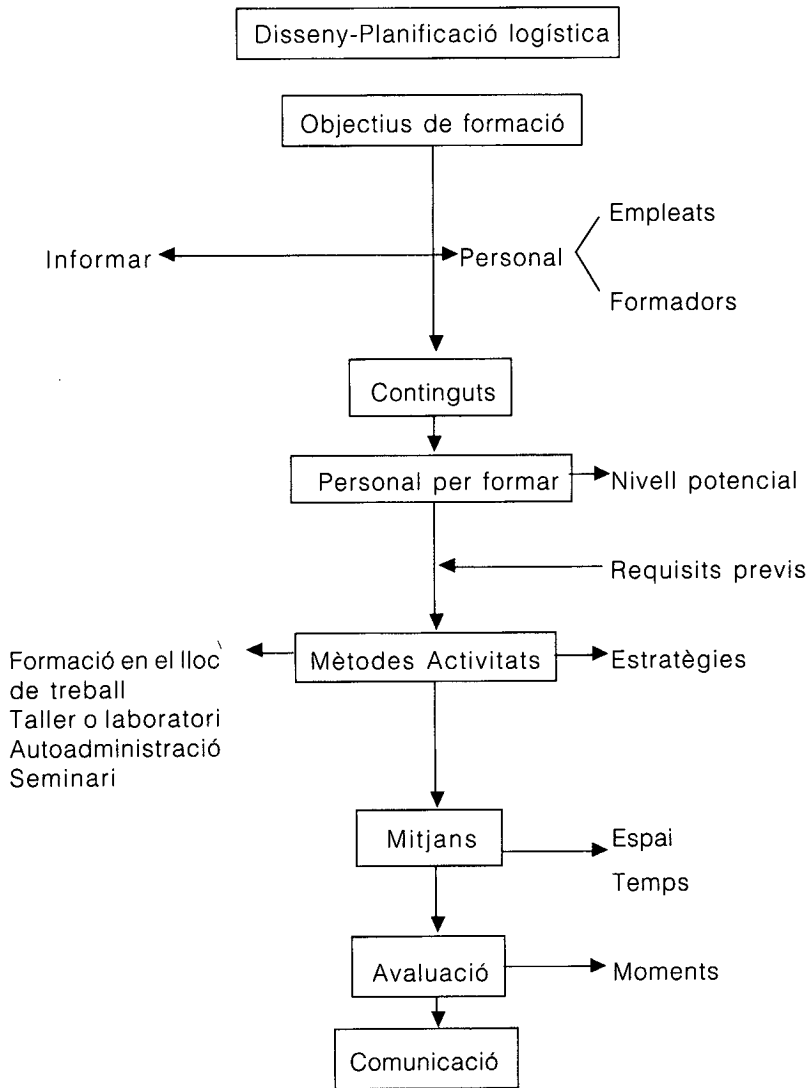
- és important comptar amb professorat de la mateixa línia, però haurem de preveure seminaris de formació de formadors;

- haurem de prendre decisions sobre si les activitats de formació es fan en hores de feina, o lliures, o de manera mixta;

- si es fa en hores de feina, podem tenir problemes de disponibilitat de personal, torns, etc. Tampoc no podem formar, per exemple, un grup amb tots els directius del mateix nivell, perquè deixem l'empresa sense caps mentre duri la formació.

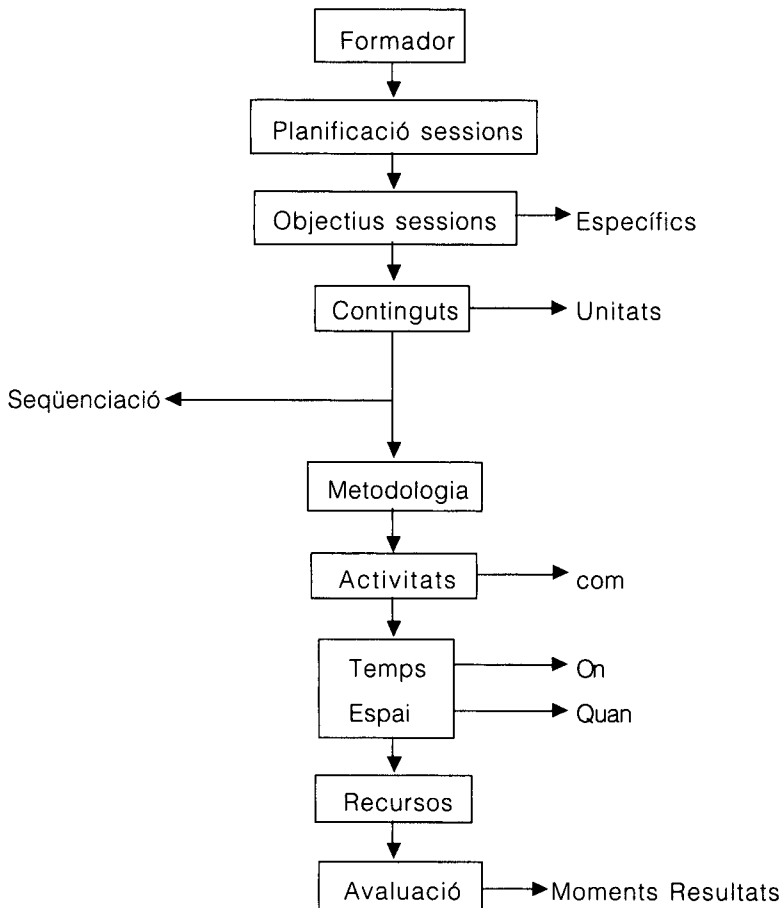
En la planificació logística, hi haurem de tenir també en compte les diverses tasques en la formació:

- a) d'ordre institucional (supervisió, selecció, etc.);
- b) d'ordre pedagògic (coordinació, animació, avaluació, documentació, etc.);
- c) d'ordre administrativo-financer (despeses, etc.);
- d) d'ordre logístic (transport, reserves, espais, etc.).



## La planificació operativa

Entenem per *planificació operativa* la programació més específica, la que es realitza en períodes temporals, mitjançant les diverses sessions de formació, a càrrec d'un o diversos formadors.



Els aspectes que cal tenir en compte en aquesta programació operativa són:

a) l'organitzador, ja que la preparació moltes vegades depèn de diversos factors diferencials entre les organitzacions: les seves orientacions, les seves regles administratives, els seus interessos, etc.;

b) el responsable o els responsables de les sessions (el formador), com a la persona o les persones encarregades per l'organització de posar en pràctica la formació, de coordinar les tasques de preparació, execució i avaluació de les sessions;

c) el discurs científic i pedagògic desenvolupat pels organitzadors en la planificació logística, que permet precisar les diverses estratègies metodològiques i d'avaluació (qüestionari inicial, seguiment, avaluació final) que contribueixen a fer eficaços els processos de formació.

Un possible esquema de planificació de sessions podria ser el següent:

Sessió _____					
Data _____		Lloc _____			
Institució responsable _____					
Tema General _____					
Responsable de la Sessió _____					
Institució a la qual Pertany _____					
Dies	Hores	Subtemes	Formador	Objectius	Estratègies



## Abans de les sessions de formació

La planificació de la formació a l'empresa va més enllà que la realització de quadres on es relacionen els diversos components de la programació. Hi ha d'altres elements que són fonamentals en el procés de planificació:

- a) la determinació del perfil dels participants;
- b) el procediment d'assistència (designació, invitació, selecció);
- c) la informació als participants (dels aspectes administratius i pedagògics);
- d) la determinació del perfil dels formadors (de la mateixa empresa o aliens). S'ha de recordar que un formador ha d'informar, ha de millorar la comunicació entre els participants, ha de potenciar el treball en equip i ha de donar tècniques d'autoformació als assistents;
- e) el lloc on es faran les sessions.

## Referències bibliogràfiques

- ADAM, F. (1970) *Andragogía, ciencia de la educación de adultos*. Caracas, Fidea.
- CASTANYÉ, F. (1988) *La formación permanente en la empresa*. Barcelona, Marcombo.
- JACOB, R. (1978) *Un modèle opératoire de diagnostic en perfectionnement* (inèdit). Universitat de Montreal.
- KAUFMAN, R. (1987) *Guía práctica para la planificación en las organizaciones*. Mèxic, Trillas.
- KNOWLES, M.S. (1970) *The Modern Practique of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy*. Nova York, Association Press.
- MASSON. *La formación en la empresa y sus problemas*. Barcelona, Casanovas.
- MC GEHEE, W.; THAYER, P.W (1961) *Training in Business and Industry*. Nova York, Wiley.
- MOYER, D.; PIVETEAU, J. (1981) *Guide pratique du formateur*. Insep.
- SAVOIE, A. (1987) *Le perfectionnement des ressources humaines en organisation*. Ottawa, L'Editeur des pme.
- TITMUS, C. et al. (1979) *Terminología de la educación de adultos*. París, UNESCO.

- (1973) *Adiestramiento y Formación del Personal*. Bilbao, Biblioteca DEUSTO de Dirección y Organización.
- (1975) *CENTOR. Plan de formación en la Empresa*. Madrid-Barcelona, Edif. Index.

*Se constata la necesidad de una cuidadosa planificación, ejecución y evaluación de la formación en la empresa para conseguir un aprovechamiento de los recursos humanos y materiales y una verdadera satisfacción de los objetivos fijados. El artículo expone los elementos de esta necesidad y la importancia de hacer un correcto análisis de necesidades, primer paso fundamental de la planificación de la formación en la empresa. Después de diferenciar las verdaderas necesidades de formación de las pseudonecesidades, los autores repasan los factores que de manera decisiva inciden sobre las necesidades de formación en el momento actual. Posteriormente, proponen los procesos de análisis de necesidades, planificación logística y planificación operativa.*

*On constate le besoin d'une planification, d'une mise en exécution et d'une évaluation soignées de la formation dans l'entreprise pour profiter vraiment des ressources humaines et matérielles et pour une véritable réussite des objectifs visés. Dans l'article, sont exposés les éléments de ce besoin et l'importance de faire une analyse fidèle des besoins, premier pas fondamental de la planification de la formation dans l'entreprise. Après avoir différencié les véritables besoins de formation des pseudobesoins, les auteurs examinent les facteurs qui agissent d'une manière décisive sur les besoins de formation à l'heure actuelle. Par la suite, ils proposent les processus d'analyses de besoins, planification logistique et planification opérative.*

*This article underlines and explains the importance of careful planning, execution and evaluation of training in the company in order to make correct use of the human and material resources and to satisfy the aims. The importance of accurate analysis of needs is stressed as the first step in planning in-company training. After distinguishing between real and false needs, the authors consider the decisive factors currently conditioning these needs before going on to propose needs analysis, logistical planning and operational planning processes.*