

Universitat de Barcelona

Facultat d'Educació

Grau de Pedagogia

La formació per a la construcció d'equips a les organitzacions



Núria Fernández Ferrer

Treball Final de Grau

Tutor: Lluís Carol Andrés

Curs acadèmic 2015-2016

▪ Agraïments

En primer lloc, voldria agrair l'ajuda del meu tutor del treball de Fi de Grau, Lluís Carol, qui m'ha guiat durant tot el procés i m'ha aportat comentaris i suggeriments útils per completar el treball sempre respectant el meu criteri. A més, m'ha proporcionat els contactes per fer les entrevistes en col·laboració amb un altre professor i tutor de la Universitat de Barcelona, Gregorio Casamayor.

També m'agradaria donar les gràcies als professionals experts en formació a les organitzacions que han col·laborat desinteressadament donant el seu testimoni per complementar el marc teòric i han dedicat un espai del seu temps a conversar amb mi sobre la construcció d'equips i l'estat actual de la formació a les organitzacions al nostre país. Aquestes persones són: Alicia Marín, coach i formadora; Anna Buxaderas, consultora i formadora; Mònica Sosa, coach i formadora; i Carles Mendieta, psicòleg expert en desenvolupament organitzatiu i directiu. En especial agrair la implicació d'en Carles Mendieta per oferir-me tot tipus d'informació i detalls sobre la seva feina i facilitar-me contactes per completar el treball de camp.

Finalment, agrair les professionals Raquel Esteve i Silvia Estrada pel relat de les experiències en *team buiding*, que m'han ajudat a valorar la formació en aquest àmbit des d'un altre punt de vista i enriquir el contingut del treball.

- **Resum**

Aquest treball de Fi de Grau tracta l'àmbit de la formació a les organitzacions, en concret, la construcció d'equips o *team building*. La finalitat és esbrinar com s'està duent a terme aquesta metodologia de formació actualment i, a partir d'aquí, fer una proposta de formació innovadora en construcció d'equips. En el treball es fa un repàs de la teoria referent a aquest àmbit, que es complementa amb els testimonis de professionals en actiu experts en *team building* i el relat d'experiències de treballadors que han viscut una formació d'aquest tipus. El resultat és un recull dels elements essencials que hauria de contenir una acció formativa en construcció d'equips òptima, plasmats també a tall d'exemple en un pla de formació simulat. Com a conclusions principals cal destacar la idea que una formació en *team building* només serà efectiva si l'organització s'hi implica i es compromet amb el projecte i, per aconseguir-ho, cal tenir en compte les necessitats tant dels treballadors com de l'empresa, és a dir, establir una complicitat entre allò que es vol canviar i per què. També és determinant que hi hagi una bona comunicació que afavoreixi un *feedback* constructiu i un disseny del pla de formació adaptat al perfil dels destinataris.

- **Paraules clau**

Formació a les organitzacions, construcció d'equips, *team building*, treball en equip, pla de formació.

- **Abstract**

This Final Degree Project is related with in-company training, in particular, with team building. The aim is to find out how this methodology is being carried out nowadays and, based on this, make a proposal of an innovative training in this field. The project contains a review of team building theory which is complemented with professionals' testimonies who are experts in team building, and the stories of workers who have experienced this kind of training. The result is an exposition of the essential elements that should be required in an optimal team building training action, which are also embodied as an example in a simulated training plan. As main conclusions we can stand out the idea that a team building training will only be effective if the company is involved and committed with the project. To achieve it, we need to take into account the workers and company needs, and to be sure about what we want to change and why. It is also decisive to maintain a good communication which favours a constructive feedback, and the design of a training plan adapted to the participants' profile.

- **Keywords**

In-company training, team building, teamwork, training plan.

▪ Índex

Presentació.....	6
Part I. Aportacions rebudes en el procés formatiu del grau.....	8
Part II. La formació per al treball eficient en equip a les organitzacions: innovació a partir de l'anàlisi d'experiències	12
1.. Introducció	12
1.1. Objecte d'estudi	12
1.2. Objectius.....	12
1.3. Metodologia.....	13
2.. Marc conceptual.....	13
2.1. La formació a les organitzacions.....	13
2.1.1. Anàlisi de les necessitats de formació	17
2.1.2. Planificació i desenvolupament d'accions formatives	19
2.1.3. Avaluació de la formació	21
2.2. La construcció d'equips o <i>team building</i>	22
2.2.1. El concepte de <i>team building</i>	24
2.2.2. El procés de constitució d'equips	25
2.2.3. Les accions formatives per a la construcció d'equips	27
2.2.4. Avaluació i seguiment d'accions formatives per a la construcció d'equips	29
3.. Interrogants a partir del marc conceptual	33
4.. Treball de camp: anàlisi d'experiències i entrevistes amb persones expertes	34
4.1. Metodologia.....	34
4.1.1. L'entrevista.....	34
4.1.2. L'anàlisi d'experiències	38
4.2. Descripció dels resultats	39
4.2.1. Quadre resum de les aportacions del treball de camp.....	39
4.2.2. Idees principals a partir dels resultats	41

5.. Elements clau per a la planificació, implementació i avaluació d'accions formatives per a la construcció d'equips	42
6.. Proposta de programació-exemple d'una possible activitat formativa per a la construcció d'equips	45
7.. Conclusions.....	62
8.. Bibliografia	64
9.. Índex de figures i taules	67
 Part III. Avaluació i autoavaluació	 68

Part IV. Annexos

1. Arxius de so de les entrevistes: Carles Mendieta, Anna Buxaderas i Alicia Marín.
2. Síntesi de l'entrevista a Mònica Sosa.
3. Relat de les experiències sobre *team building*.

Presentació

El present treball de Fi de Grau és de caràcter aplicat. La finalitat és posar en pràctica els coneixements teoricopràctics adquirits en el grau per descriure i analitzar una realitat formativa, valorar-la en base a experiències reals i elaborar una proposta de millora sobre la mateixa. Tot plegat per tal d'arribar a uns resultats i conclusions generals que serveixin com a referència i punt de partida per incloure innovacions pedagògiques que optimitzin el procés d'ensenyament-aprenentatge de les parts implicades.

Per desenvolupar aquest treball, de caràcter global, s'ha hagut d'aplicar una metodologia que, a partir de l'elaboració d'un marc conceptual, la realització de diferents entrevistes a persones expertes en la matèria i la síntesi d'unes idees-clau, permetés la planificació final d'una acció formativa integradora en l'àmbit de la pedagogia, en concret en la branca de la formació a les organitzacions. Dins aquest àmbit, el treball se centra en la formació destinada a la construcció d'equips o *team building* en les organitzacions i les estratègies per afrontar la formació d'aquest tipus.

El treball de Fi de Grau està estructurat en tres grans apartats. En el primer, es descriuen i analitzen les diferents competències adquirides en el procés formatiu del Grau mitjançant un esquema elaborat per àrees temàtiques.

El segon apartat correspon a una introducció on s'exposa l'objecte d'estudi, els objectius i la metodologia. Tot seguit hi ha el marc conceptual amb el desenvolupament dels dos temes principals: la formació a les organitzacions i el *team building* o construcció d'equips. A continuació es troba l'explicació de la metodologia que s'ha emprat per al treball (entrevista i anàlisi d'experiències), que conclou amb la descripció dels resultats. D'aquestes idees en deriva un exemple concret d'una acció formativa en l'àmbit de la construcció d'equips. Aquest apartat es tanca amb uns comentaris finals i s'acompanya de les fonts bibliogràfiques a les quals es fa referència al llarg del redactat.

En un tercer apartat es realitza una avaluació general i una autoavaluació del procés del treball de Fi de Grau. Per una banda, s'exposa una perspectiva global del treball tot destacant-ne les dificultats, limitacions i oportunitats que han sorgit durant el seu desenvolupament i, per l'altra, s'analitza el procés de forma subjectiva on es valoren les

expectatives, fortaleces, debilitats, aportacions i aprenentatges arrel de la pròpia actuació com a estudiant al llarg de tot el treball de Fi de Grau.

- **Objectius del treball de Fi de Grau dins del pla d'estudis del grau de Pedagogia**

- Aplicar els coneixements teoricopràctics adquirits en el grau.
- Aplicar una metodologia rigorosa per al desenvolupament d'un treball de caràcter global.
- Planificar, executar i avaluar una proposta de treball integrador en l'àmbit de la pedagogia.

Part I. Aportacions rebudes en el procés formatiu del grau

Per sintetitzar el paper que han tingut les diferents assignatures del grau en aquest treball es presenta un esquema (Figura 1) on es recullen aquelles matèries que han tingut una incidència directa sobre el contingut del treball classificades per categories. Es destaquen cinc assignatures en relació directa, de les que s'especifica quines aportacions concretes s'han efectuat per al treball de Fi de Grau.

Pel que fa a la Metodologia d'investigació educativa s'han destacat dues matèries que han servit per descriure els recursos metodològics del treball de camp realitzat; l'entrevista i l'anàlisi de necessitats. La base teòrica treballada en Teoria i pràctica de la investigació educativa ha servit per situar la metodologia en un paradigma d'investigació concret i els treballs realitzats a l'assignatura Instruments i estratègies de recollida d'informació van ser una pràctica dirigida molt enriquidora on es van adquirir coneixements i tècniques que s'han pogut aplicar en el treball. En ambdues assignatures es van elaborar diversos treballs en grup, tant vinculats a la investigació educativa com de caire més aplicat tot posant en pràctica diferents instruments de recerca educativa en contextos variats, com ara enquestes, tests estandarditzats, escales, etc.

Quant a l'àrea de Processos didàctics, s'ha pogut utilitzar informació per al marc teòric de l'assignatura Estratègies i recursos didàctics, tot aplicant-la a l'àmbit de la formació a les organitzacions. En aquesta matèria es va poder revisar i aprofundir en les tècniques didàctiques més útils i recurrents segons el context a partir de treballs individuals i grupals on destacava l'anàlisi d'experiències reals de formació. En referència a l'assignatura Disseny i avaluació de processos d'ensenyament i aprenentatge, el projecte en grup que es va realitzar com a treball principal de l'assignatura ha servit com a referència a l'hora d'estructurar el treball. En concret, s'ha pogut incloure algunes de les idees tractades a l'assignatura a l'apartat de la planificació de la formació i l'avaluació que són presents al marc teòric i també a la proposta de formació.

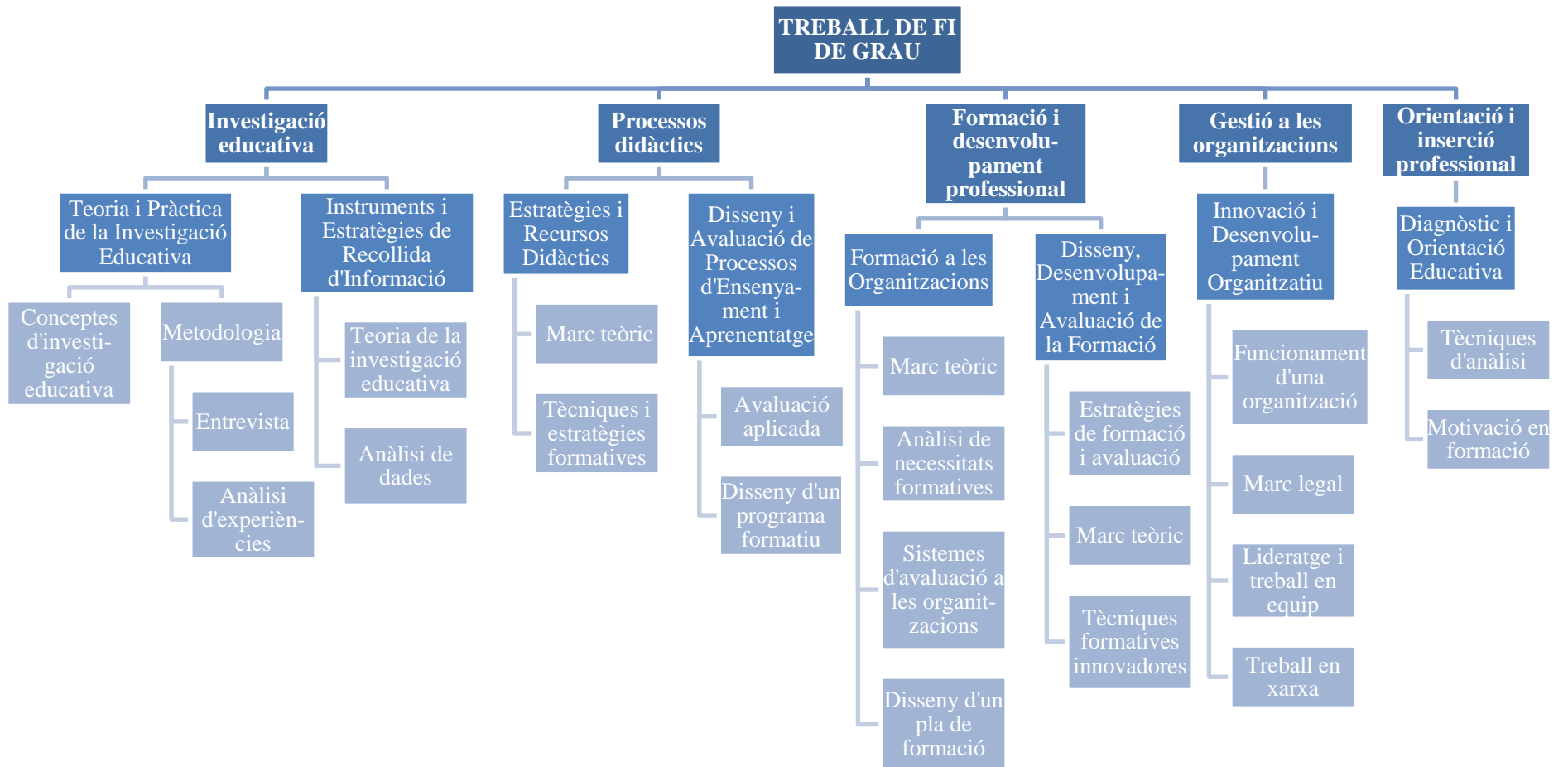


Figura 1: Esquema d'assignatures del grau relacionades amb el TFG.

En relació a l'àrea de Formació i desenvolupament professional, es podria dir que una gran part dels aspectes treballats a l'assignatura de Formació a les organitzacions són presents d'alguna manera dins el treball de final de grau. En aquest matèria es va haver de dissenyar un pla de formació sobre unes necessitats reals d'una empresa i adaptat als destinataris, cosa que ha servit per conèixer quines són les passes a seguir a l'hora de plantejar una formació dins d'una organització. Pel que fa al Disseny, desenvolupament i avaluació de la formació, es va dur a terme el quadrimestre següent i es podria dir que va ser una continuació de l'anterior, però no només aplicada a l'empresa, sinó a diferents contextos educatius i més centrada en estratègies de formació i avaluació i tècniques formatives innovadores. Per tant, ambdues matèries han estat molt útils a l'hora d'estructurar el marc teòric i saber en quins aspectes calia incidir o millorar a l'hora de plantejar els resultats del treball i les conclusions.

En l'àrea de Gestió a les organitzacions, cal destacar l'assignatura Innovació i desenvolupament organitzatiu per la visió que es va donar sobre el funcionament real d'una organització educativa, en especial en el paper essencial d'una bona direcció educativa (lideratge) i la necessitat de treballar en equip perquè un canvi sigui efectiu i real i tingui repercussions positives en el context de la institució educativa. A l'hora d'exposar el marc teòric s'han pogut plasmar aquests aspectes.

Sobre la branca d'Orientació i inserció professional s'ha inclòs l'assignatura Diagnòstic i orientació educativa per les eines sobre investigació educativa en les quals es va aprofundir. En aquest cas, sobretot en el disseny i elaboració d'una entrevista, atès que durant l'assignatura es van treballar els diferents tipus d'entrevista i es va poder posar en pràctica una a través del *role-playing*. També es van treballar aspectes relatius als estils d'aprenentatge i la motivació de l'alumnat, cosa que ha estat útil a l'hora de plantejar una proposta formativa de *team building*.

A l'inici del grau de Pedagogia no m'havia plantejat mai treballar en la formació a l'àmbit empresarial, però arrel d'anar aprofundint en aquest sector durant les diferents assignatures he pogut descobrir una possible sortida laboral on crec que puc desenvolupar les meves competències i coneixements com a pedagoga. Per això, vaig decidir dirigir el meu treball de Fi de Grau cap aquest àmbit. En concret, he volgut esbrinar la formació relativa a la construcció d'equips, perquè he pogut ser testimoni

d'experiències sobre aquest tipus de formació no gaire positives i volia saber com s'està fent aquesta formació en el context real de les organitzacions i què cal aportar per millorar-la. Evidentment treballar en equip no és quelcom senzill, jo mateixa ho he pogut "patir" en els diferents treballs en grup que he realitzat al llarg del grau. Si aquestes dificultats les traslladem a l'entorn laboral encara es fa més necessària una formació en construcció d'equips eficient i completa, que realment tingui en compte les demandes de totes les parts implicades en el procés.

Part II. La formació per al treball eficient en equip a les organitzacions: innovació a partir de l'anàlisi d'experiències

1. Introducció

1.1. Objecte d'estudi

L'objecte d'estudi d'aquest treball és l'àmbit de la formació a les organitzacions, en concret en la formació d'equips eficients a partir de la formació i l'anàlisi de necessitats del personal. Per tractar aquest tema, es definiran conceptes generals claus com ara les estratègies i mètodes de detecció de necessitats a les organitzacions, el desenvolupament de la formació en l'entorn empresarial (plans de formació) i les eines d'avaluació principals per a aquest context. També s'inclouran conceptes més específics que ajudaran a aprofundir en el tema concret del treball, com són el *team building* o construcció d'equips i tota la metodologia, estratègies, accions formatives i formes d'avaluar aquest aspecte.

La finalitat d'aquest treball de Fi de Grau és aplicar les competències adquirides al llarg de la meva formació de grau, a partir de descobrir i clarificar com s'està aplicant la metodologia del *team building* a les organitzacions i elaborar una proposta per a la seva implementació. Això es farà a través d'un anàlisi de la literatura relacionada amb la temàtica i una observació d'experiències personals d'experts en aquest àmbit i de treballadors/es que hagin experimentat una acció vinculada a la construcció d'equips i puguin exposar la seva vivència.

1.2. Objectius

- Analitzar el concepte de construcció d'equips o *team building*.
- Situar les estratègies de construcció d'equips dins del context general de la formació actual a les organitzacions.
- Estudiar la validesa de les metodologies sobre construcció d'equips que s'emprenen actualment en l'àmbit de la formació a les organitzacions.
- Dissenyar una proposta per aplicar la metodologia de construcció d'equips de forma efectiva i eficient a les organitzacions.

1.3. Metodologia

El procés metodològic general del treball és el següent:

- Anàlisi de la bibliografia existent sobre la construcció d'equips per tal d'aclarir el concepte i relacionar-lo amb altres aspectes vinculats a la formació a les organitzacions.
- Entrevistes a experts i relats de vivències de treballadors que han viscut una acció relacionada amb el *team building* per contextualitzar el tema i analitzar les experiències reals que s'estan duent a terme actualment.
- Conclusions un cop acabat l'estudi del marc conceptual i el treball de camp per tal d'establir una proposta òptima sobre com dur a terme una acció formativa de construcció d'equips en l'àmbit de les organitzacions.
- Disseny d'un pla de formació d'exemple a partir dels punts clau bàsics establerts com a resultat del treball de camp.

L'especificitat de les metodologies d'investigació utilitzades en aquells apartats que pel seu caire requereixen una explicació més detallada (entrevistes i anàlisi d'experiències) apareixen justificades en els apartats del treball corresponents.

2. Marc conceptual

2.1. La formació a les organitzacions

Es podria definir de forma senzilla el terme organització com un grup de persones que, a partir de la realització d'una sèrie d'accions conjuntes i coordinades (que implicaran relacions d'interacció), persegueixen aconseguir uns objectius comuns. Segons Gairin (1996) i López, Sánchez, Murillo, Lavié i Altopiedi (2008), les organitzacions són interaccions socials que s'estableixen entre diferents parts. En aquest sentit, Terry (1980, citat a Gairin, 1996) afirma que:

Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar una meta u objetivo. (p. 76)

Així, les organitzacions estan formades per persones amb unes particularitats i necessitats pròpies que cal tenir en compte per tal de gestionar la feina de forma òptima. El grup humà que integra una organització ha de participar en el projecte comú que persegueix aquesta i conèixer la cultura corporativa en què es basa¹, és a dir, els treballadors han de sentir no només que en formen part, sinó també que la seva feina és essencial per al bon funcionament de l'organització i per a la consecució dels objectius d'aquest projecte comú. Així, amb els seus actes cada persona fa una aportació en benefici propi i, fonamentalment, en benefici de tot el grup. Per tant, l'organització es nodreix de les capacitats i competències de cada component que aporta un valor afegit a l'acció col·lectiva (Andrés, 2005).

Per a que això es compleixi és necessari invertir en la formació a les organitzacions, atès que és el mitjà fonamental per mantenir i transmetre aquesta cultura corporativa i el projecte comú en què empresa i treballadors estan implicats. Actualment, la formació és part de la vida diària de qualsevol empresa, degut als canvis constants que es donen en la realitat social i que requereixen una resposta immediata per part de les organitzacions si es vol mantenir un nivell òptim de productivitat i efectivitat vers els seus competidors. Els treballadors necessiten formar-se de forma contínua per no quedar-se "tècnicament" obsolets, atès que la naturalesa del treball ha canviat respecte el segle XX, ja no es treballa únicament de forma manual a les fàbriques duent a terme tasques repetitives i mecàniques, sinó que les feines estan centrades en el coneixement i en aspectes de caire més abstracte que comporten un altre tipus de dinàmica empresarial (Pineda, et al., 2002). A més, aquesta formació no només beneficia l'empresa, sinó també el propi treballador, que acumula coneixements i desenvolupa competències que li serviran per a tota la vida i, fins i tot, en altres àmbits laborals.

¹ La cultura corporativa o de l'organització fa referència al sistema de valors i creences que és present i conforma l'organització i del qual se'n desprenen una sèrie de normes, pautes de conducta i artefactes amb els que els individus se senten més o menys identificats (Fernández, 2002).

La formació ha passat a ser una estratègia essencial per al funcionament de l'organització i, moltes vegades, un agent que explica i impulsa un canvi en l'empresa tot generant competències per assolir nous objectius. L'èxit en una organització implica tenir la capacitat d'adoptar ràpida i eficaçment canvis fonamentals i sostenibles en el temps per tal d'adaptar-se als reptes que planteja l'entorn (Pineda, et al., 2002).

Per tal d'aconseguir aquesta gestió òptima del capital humà d'una organització cal saber identificar i administrar el talent de cada treballador tot esbrinant les seves capacitats, coneixements i habilitats, a través d'un procés d'acompanyament mitjançant el qual es podran discernir aquestes característiques pròpies i també es faran paleses les necessitats, tant de cada persona (competències de cada perfil professional) com del col·lectiu o equip de treball (competències corporatives). D'aquesta idea neix el requeriment d'una formació contínua dins les organitzacions amb la finalitat de poder atendre les demandes de cada treballador i mantenir un clima productiu i eficient que beneficiï a ambdues parts. En paraules d'Andrés (2005) "trabajar sobre la proyección de cada persona dentro de la organización favorece la adopción de una actitud productiva y proactiva que mejora sustancialmente las condiciones generales del desempeño y genera cohesión en el grupo" (p. 1).

Així, es tracta de plantejar un model que afavoreixi l'assoliment de les metes personals i professionals que cada treballador es proposi dins l'organització. Cal tenir sempre en compte que aquestes metes siguin realistes, identificar les oportunitats que sorgeixin en el context real i definir com es poden assolir. En aquest darrer aspecte la formació serà un mitjà fonamental.

Segons Pineda et al. (2002) la formació ha d'estar enfocada a la millora del rendiment de forma continuada i sostenible, resultat d'un procés d'aprenentatge. Per això, cal complir amb quatre principis: vincular la formació als objectius estratègics de l'empresa, centrar-se en les necessitats del beneficiari de la formació (tant participants directes com altres beneficiaris d'aquesta de forma col·lateral), formar part del sistema empresarial i mesurar el procés, és a dir, avaluar els resultats i l'assoliment dels objectius plantejats. La formació també ha de tenir com a objectiu essencial el desenvolupament de les persones, atès que treballa amb aquestes. Per tant, ha d'estar orientada a uns objectius específics per afavorir aquest desenvolupament dins el seu lloc

de treball. Per últim, la formació ha d'estar integrada en la cultura de l'empresa i adequar-se a aquesta, tot fonamentant-se en els seus valors i, també, contribuint a la transmissió i evolució d'aquesta cultura.

Arrel de les aportacions de diversos autors sobre el tema (Andrés, 2005; Pineda, et al., 2002), s'estableixen quatre fases bàsiques en la gestió de la formació a les organitzacions:

1) Anàlisi de l'entorn organitzatiu de l'empresa (missió, visió, valors i objectius), sobretot incidint en els aspectes relatius a la cultura formativa i als plans de formació que s'han dut a terme en aquesta. Aquesta fase serveix per dissenyar les accions formatives de forma acurada i assenyalar els objectius de l'organització i les competències que es requereixen per part del personal.

2) Anàlisi de necessitats de formació, que poden estar vinculades al desenvolupament dels objectius i projectes estratègics de l'organització, a la millora de l'execució de determinades funcions en els llocs de treball i a les demandes de formació expressades per les pròpies persones. Per fer-ho, cal crear instruments de detecció i anàlisi de les necessitats formatives (qüestionaris, entrevistes personals i/o grupals, anàlisi d'informes i documentació).

3) Disseny del pla de formació, que inclou la programació de les accions formatives (objectius, metodologia, continguts, activitats, recursos i avaluació). Cal discernir com es duran a terme les activitats formatives i els nivells d'exigència que s'aplicaran. També cal establir unes prioritats per poder programar el pla de forma coherent i eficaç.

A més del pla de formació, es poden dissenyar itineraris formatius personalitzats que guiïn els treballadors des de l'inici de la seva activitat en l'organització fins a la seva consolidació professional en el lloc de treball. L'itinerari formatiu és un procés dinàmic que permet organitzar i seqüenciar de manera planificada, durant un període determinat, la formació de tots els treballadors a partir de les competències pròpies de la seva funció. Incorpora diferents metodologies i estratègies pedagògiques que fomenten la transferència dels aprenentatges al lloc de treball per a un desenvolupament professional òptim (IL3-UB).

4) Avaluació durant tot el procés:

- *Inicial*, per identificar les característiques del context o entorn organitzatiu i el perfil dels destinataris de la formació.
- *Diagnòstica*, per tal de valorar la pertinència de les accions formatives plantejades i introduir les modificacions adients per optimitzar-les i que hi hagi una coherència pedagògica.
- *Formativa*, per analitzar el procés d'ensenyament-aprenentatge i l'avenç en l'assoliment dels objectius.
- *Sumativa*, per mesurar els resultats finals i la pertinència dels instruments i recursos utilitzats.
- *Transferència*, per determinar el grau en què els participants apliquen allò après al seu lloc de treball.
- *Diferida* o d'impacte, per verificar la consecució dels objectius plantejats i valorar l'impacte de la formació interna en l'organització en termes de beneficis qualitatius i quantitatius i orientada a determinar la rendibilitat econòmica del procés formatiu.

2.1.1. Anàlisi de les necessitats de formació.

Aquesta fase del procés de planificació de la formació és clau, atès que cal observar quin és l'estat inicial de l'organització i els treballadors per poder establir un pla de formació adient i efectiu. En l'àmbit de la formació el concepte de necessitat es pot veure des de dues perspectives principals: una basada en la discrepància i una altra des d'un enfocament participatiu. En el primer cas, la necessitat es veu com una carència relativa al perfil que té l'empleat i el que hauria de tenir idealment. Aquesta distància entre ambdós estats és la necessitat formativa i segueix un model normatiu o prescriptiu, perquè hi ha un tercer que estableix les necessitats. En aquest cas, l'anàlisi es fa a partir d'instruments on no participa de forma activa l'empleat. En la segona perspectiva, basada en la participació, es veu la necessitat com un problema, ja que implica les persones en el procés –model col·laboratiu (el que pensen i senten). Aquesta perspectiva

persegueix dos objectius: que els treballadors siguin conscients de les necessitats que els genera realitzar una tasca determinada per poder millorar-la i que aprenguin el procés d'identificació de necessitats més adient per portar-lo a terme les vegades que es requereixi. Es poden veure les fases de cada perspectiva a la Taula 1.

Taula 1.

Fases dels models d'anàlisi de necessitats normatiu i col·laboratiu

	Model normatiu o prescriptiu	Model col·laboratiu
Fases	1 Diagnòstic: objectius de l'anàlisi, àmbit d'aplicació i persones implicades.	Identificació de necessitats de forma grupal.
	2 Elecció de mètodes i disseny dels instruments: anàlisi de tasques i competències, fonts d'informació (persones de l'organització i externes, documents, proves del propi treball) i eines (entrevistes, enquestes, auditoria, observació directa o indirecta i anàlisi de casos o dades).	Categorització de les necessitats segons que es puguin abordar d'una manera similar, amb un mateix pla d'acció.
	3 Recollida d'informació: mètodes, temporització i persones/grup.	Priorització de les necessitats a través d'un debat grupal (grup de discussió, matriu de decisions, diamant).
	4 Resultats, conclusions i validació del diagnòstic inicial: necessitats detectades, classificació i interpretació de les dades, causes i prioritats.	
	5 Recomanacions: accions formatives.	
	6 Presa de decisions: formació.	

Font: Elaboració pròpia a partir de Pineda et al., 2002.

Tanmateix, el model ideal per a un pla de formació seria una combinació d'ambdues perspectives, perquè una comporta el desenvolupament professional de la institució i l'altra, el personal (Pineda, et al., 2002). Actualment, la detecció i anàlisi de necessitats es basa en les competències per portar a terme tasques més complexes i àmplies i en les possibles causes, internes o externes, dels problemes. També es busca la implicació del personal de l'organització en tot el procés per tal que la formació sigui propera a la realitat i, al seu torn, més eficient.

2.1.2. Planificació i desenvolupament d'accions formatives.

➤ El pla de formació.

Els plans formatius dins les organitzacions estan vinculats a la Teoria de l'Organització, que inclou un conjunt de teories que es complementen entre si, ja que no existeix una teoria universal, sinó que cal adaptar-la a cada cas concret segons el context i les característiques de l'organització on s'aplica la formació. Així, es pot veure aquesta formació a les organitzacions des d'una perspectiva sistèmica on hi intervenen diferents elements interrelacionats per desenvolupar una competència determinada i augmentar la competitivitat. També entra en joc el principi tecnològic a través del control de diversos tipus de processos que es donen a les organitzacions. D'altra banda, aquesta formació es pot planificar seguint el mateix esquema que qualsevol altra funció a les organitzacions. Aquesta planificació pot ser de caire més estratègic (objectius globals a llarg termini) o operatiu (objectius específics a mig o curt termini i accions concretes).

La formació a les organitzacions és una eina estratègica fonamental per afrontar les exigències del mercat i adaptar-se a les noves demandes que requereixen una adaptació contínua al context canviant d'avui dia. Per això, el primordial és saber què es vol assolir amb aquesta formació. Algunes metes poden ser incrementar el nivell de competitivitat de l'empresa, disminuir els accidents laborals, optimitzar els recursos materials, canviar la imatge de l'empresa o millorar el treball en equip a través de la innovació. D'aquestes metes s'extreuen els objectius de la formació, dels quals deriven les competències, els continguts, els recursos, la metodologia i l'avaluació.

Així, la primera fase essencial a l'hora d'elaborar un pla de formació és analitzar la situació real de partida de l'organització i, en segon lloc, determinar la situació ideal on es vol arribar mitjançant la formació. Com a pont entre una situació i l'altra hi ha el pla de formació, que ha de contenir els elements bàsics següents (Pineda, et al., 2002, p. 79):

- Justificació del pla de formació en base a les característiques de l'organització (política, plans estratègics i cultura d'empresa).
- Referència al document d'anàlisi de necessitats de l'organització tot relacionant aquestes amb unes accions formatives determinades.

- Relació d'accions formatives justificades i prioritzades.
- Descripció de cada acció formativa: destinataris, objectius, continguts, enfocament, metodologia, avaluació, formadors, material i temporització.

➤ **Les accions formatives.**

Pel que fa al disseny de cada acció formativa inclosa dins el pla de formació, es determinen una sèrie de fases dins del procés de disseny. En primer lloc, cal tenir en compte les característiques dels destinataris de la formació, en concret, serà necessari recavar informació personal, projecció i experiència professional, necessitat formativa, coneixements sobre la matèria, motivació i predisposició a l'estudi, referències i predisposició vers determinades metodologies i materials i objectius personals (Pineda, et al., 2002). La finalitat és intentar acotar el màxim possible la formació a les necessitats reals del personal i de la pròpia organització.

Un cop determinades les necessitats personals cal formular els objectius d'aprenentatge corresponents, és a dir, allò que s'espera que els participants siguin capaços de dur a terme un cop finalitzada la formació. A l'hora de redactar-los no només cal tenir presents les necessitats de formació de les persones que participaran en el procés, sinó també que els objectius siguin observables i avaluables, per tant, han de ser específics i clars per poder-los mesurar adientment. En relació a aquests objectius es determinaran els continguts de l'acció formativa. La idea és que hi hagi una acció per a cada objectiu, tot i que cada activitat dins la mateixa acció formativa tindrà els seus propis objectius d'aprenentatge.

Després d'especificar aquests aspectes, el següent pas és establir una estratègia formativa en funció de la modalitat de formació, la metodologia, la tècnica i el suport. Aquests elements dependran dels recursos dels quals disposa l'organització per dur a terme el pla de formació, atès que hi ha modalitats que requereixen més inversió econòmica, tant per la durada com pel mitjà, sobretot si hi estan implicades les TIC.

2.1.3. Avaluació de la formació.

Dins de l'àmbit de les organitzacions l'avaluació de la formació es basa en determinar el grau en que la formació ha donat resposta a les necessitats de l'organització i la seva repercussió en termes d'impacte i rendibilitat per tal de prendre decisions que optimitzin el sistema de formació (Pineda et al., 2002). Tanmateix, tot i la gran utilitat d'aquesta fase dins el procés formatiu a les organitzacions, en general no se li atorga la importància necessària i moltes vegades queda limitada a valorar el grau de satisfacció de l'acció formativa en si, més que no pas la transferència o l'impacte real d'aquesta formació al lloc de treball i en la millora general del funcionament de l'empresa.

L'avaluació compleix tres funcions bàsiques que justifiquen la seva necessitat i importància:

- *Funció pedagògica*, per verificar el procés d'assoliment dels objectius per millorar la pròpia formació.
- *Funció social*, per valorar l'adquisició d'uns aprenentatges determinats per part dels participants.
- *Funció econòmica*, centrada en la identificació dels beneficis i la rendibilitat que la formació genera en l'organització.

Aquestes tres funcions complementen i ajuden a arribar a la finalitat última de l'avaluació: aportar informació que orienti la presa de decisions i que condueixi a la introducció de millores en la formació. Per això, tal com s'ha indicat anteriorment a l'apartat 2.1. l'avaluació és present durant tot el procés de planificació de la formació.

Pel que fa als models d'avaluació de la formació, Andrés (2005) en destaca el model dels Quatre Nivells de Kirkpatrick, els Cinc Nivells de Kaufman, el *Context, Input, Reaction and Outcome Evaluation* (CIRO), el *Context, Input, Process and Product Evaluation* (CIPP) desenvolupat per educadors i el model *Return on Investment* (ROI) de Phillips. Tots ells agrupen els elements objectes d'avaluació en nivells. El més estès és el de Kirkpatrick, que distingeix aquests quatre nivells (Kirkpatrick, citat a Andrés, 2005):

1. *Reaction*, satisfacció dels participants davant un programa de formació, és a dir, la seva valoració vers els continguts del programa i l'efectivitat del procés d'aprenentatge. L'instrument més utilitzat per mesurar aquest aspecte és l'enquesta.

2. *Learning*, aprenentatge dels continguts, habilitats i/o actituds en que es basa la formació. En aquesta fase entren en joc els objectius d'aprenentatge plantejats en la planificació de la formació.

3. *Behavior*, transferència dels aprenentatges al lloc de treball real, és a dir, es valora el grau d'influència de la formació en el comportament o la manera de fer del treballador. Aquesta fase no només està determinada per la formació realitzada, sinó també per altres factors com el context, el clima laboral i la iniciativa, motivació i proactivitat personal de cada empleat.

4. *Results*, l'impacte en termes de resultats o efectes que ha tingut la formació per als interessos de l'organització (funció econòmica).

2.2. La construcció d'equips o *team building*

Ayestarán (1996) afirma que existeix un consens entre els especialistes en considerar que l'equip de treball és clau per a les organitzacions futures, atès que les tasques a realitzar són cada cop més complexes i requereixen la col·laboració de diverses persones. Si no es pot treballar en equip la productivitat i els resultats econòmics baixen. Alcover, Rico i Gil (2011) també es recolzen en diversos experts per afirmar que "Una de las alternativas de mayor éxito ha sido diseñar organizaciones basadas en equipos, con un marcado carácter interdisciplinar o transfuncional, y con una meticulosa consideración de la formación de las capacidades de sus miembros" (p. 8).

Però no només s'aconsegueixen beneficis econòmics, sinó que la formació i manteniment de bons equips de treball comporta un valor afegit en la gestió del personal a les organitzacions, perquè facilita la posada en comú d'experiències i coneixements professionals útils tant per a l'empresa com per als treballadors, millora la gestió dels conflictes i proporciona espais i moments on, a partir d'activitats que trenquen amb la rutina laboral, s'incrementa la motivació del personal i, alhora, es millora l'ambient de treball.

D'altra banda, per part de les persones també hi ha un interès per incidir en l'organització, execució i control de la tasca que se'ls encomana per tal de participar activament en les decisions que afecten la seva feina. Així, s'estableix un vincle en què les dues parts guanyen *a priori*, perquè tot plegat promou la creació d'una cultura corporativa predisposada als canvis i adaptada a les necessitats i demandes del context social real. Les característiques, condicions i disposició del context de l'organització on estan inserits els equips són determinants perquè els membres individuals desenvolupin les seves potencialitats i assoleixen els objectius marcats (Alcover et al., 2011). Tanmateix no totes les empreses estan organitzades de manera oberta per incloure el treball en equip.

Per a Dyer (1987) les organitzacions comencen a considerar la construcció d'equips quan s'observa que cal millorar algun element o procés bàsic que està interferint en l'assoliment dels objectius corporatius i que, normalment, té el seu origen en les conseqüències o resultats d'una organització o en els processos i dinàmiques que es duen a terme en aquesta. Així, aquests factors seran claus a l'hora de realitzar un diagnòstic per a la construcció d'equips. El desenvolupament d'equips és un procés per revitalitzar un sistema social, cal refer l'equip perquè aquest sigui productiu i efectiu. No obstant això, el primer pas per tal d'iniciar un canvi estratègic és tenir clar que la manca d'una construcció d'equips efectiva sigui el problema principal de l'organització.

Segons Ayestarán, Balluerka, Gorostiaga, Aritzeta i Gómez (2013) actualment a les organitzacions productives els interessa molt la innovació i la creació d'un coneixement compartit. Això introdueix en els equips de treball dues exigències: la d'integrar diferents perspectives cognitives per facilitar processos d'innovació i l'exigència que tots els membres de l'equip se sentin responsables del funcionament d'aquest. Aquesta doble exigència de les organitzacions obliga als equips de treball a desenvolupar un lideratge més distribuït i compartit i a prendre en consideració, a més dels processos conductuals, els processos cognitius i afectius necessaris per fomentar la creativitat i la motivació de les persones.

2.2.1. El concepte de *team building*.

El concepte de *team building* neix en l'àmbit de la psicologia social, arrel de la incorporació de la teoria i la recerca en petits grups i l'enfocament aplicat que s'utilitzava en els grups de pràctiques (*Training groups, T-groups*), que van proliferar molt als anys 50 i 60. La metodologia del *T-group*, també anomenada *sensitivity group, encounter group* o *basic group*, s'aplicava a l'època per fomentar aquest canvi de paradigma. Es formaven grups de prova amb persones que no es coneixien entre elles per tal d'observar la interacció social i les relacions, atès que aquest era un aspecte important en la visió empresarial de l'època. A finals de la dècada de 1950 i principis del 1960, la teoria del *management* es centrava en els treballs de McGregor, Mounton, Likert i Blake. Aquests autors van començar a posar l'accent en els avantatges que oferia la gestió participativa en comparació amb els models tradicionals més autoritaris (Dyer, 1987).

La metodologia del *T-group* s'utilitzava per ajudar als participants a examinar els processos de grup, experimentar la resolució de problemes en grup, compartir informació, establir un clima de grup molt cohesionat i elaborar normes d'acció compartida i col·laborativa. Es va implementar aquesta metodologia a les organitzacions com un mètode òptim per fomentar la gestió participativa, però els resultats no van ser força bons, a causa del context i la finalitat de l'experiment. Així es va procedir a modificar l'estructura del *T-group* per convertir-se en un procés de formació definit i focalitzat cap a un grup amb persones interdependents basat en el treball col·laboratiu i en la resolució de problemes (Dyer, 1987). Hi ha una doble visió o èmfasi: com les persones treballen conjuntament i com es pot dur a terme la feina.

González, Silva i Cornejo (1996) defineixen el concepte de construcció d'equips o *team building* com "una tècnica para conseguir efectos favorables en situaciones de desarrollo organizacional, centrándose generalmente en las operaciones o procesos del grupo para fomentar su efectividad y conseguir mejor una meta" (p. 32). L'objectiu de la construcció d'equips és ajudar a resoldre un determinat problema i a realitzar tasques concretes dins l'organització. En general, es tracta d'un mètode per assolir millor els objectius tant de l'organització com dels individus que en formen part.

2.2.2. El procés de constitució d'equips.

L'eficàcia i productivitat de l'equip de treball dependrà de tres tipus de variables: variables relacionades amb el grup (composició i estructura grupal), relacionades amb l'organització (recursos disponibles i estructura organitzativa) i amb la tasca (complexitat, interdependència i inseguretats ambiental) (Ayestarán, 1996).

Ayestarán et al. (2013) determinen cinc elements que cal tenir en compte abans de començar a formar un equip de treball:

1) Fomentar la cultura innovadora de l'organització

Els equips serveixen per a tasques complexes, en les quals no hi ha ni objectius ni estratègies ni procediments ben dissenyats. La idea és aprofitar la gran varietat d'informacions i coneixements que tenen els membres d'un equip per construir alguna cosa nova: un objectiu comú amb estratègies compartides i procediments renovats.

2) Assumir el "lideratge compartit"

Si l'equip de treball vol ser creatiu i construir solucions noves necessàriament ha d'evolucionar cap a un lideratge compartit, que significa que tots els membres de l'equip se senten responsables del desenvolupament de les persones, l'obtenció dels objectius de l'organització i la satisfacció del client. Per això, és necessari que quedi clar que la responsabilitat de l'èxit o fracàs de l'equip és de tots.

3) Respectar l'equip

El respecte a l'equip consisteix en el manteniment d'aquests quatre comportaments: respectar les decisions preses en equip, complir les tasques assignades per l'equip, ser puntual en les sessions presencials i comunicar per endavant a l'equip quan una causa ineludible ens impedeix assistir a la sessió presencial o realitzar les tasques assignades.

4) Disposar d'una plataforma digital

D'aquesta manera s'eviten reunions innecessàries i s'aporta agilitat a tot el procés. Per exemple, es poden compartir documents a través de sistemes com Google Drive o Dropbox, fomentar la comunicació mitjançant eines virtuals com Skype, o fins i tot crear una plataforma virtual on es recullin resultats d'avaluacions anteriors i informacions sobre decisions estratègiques o sobre les respostes que es van donar anteriorment a determinats problemes. Aquesta informació és molt útil per als equips de

treball per tal de millorar allò que s'ha fet en el passat o tenir-ho com a base per introduir innovacions.

5) Utilitzar la tecnologia disponible per al treball en equip

Cal aprofitar els instruments a l'abast com ara qüestionaris i fulls d'observació per a la recollida de dades, programes informàtics d'anàlisi de dades o programes per a la coordinació dels rols de l'equip.

Els grups efectius de treball es consideren una estructura organitzativa en continua evolució sobre la base d'un model d'etapes i fases necessàries per a la formació i desenvolupament harmònic d'un equip. González et al. (1996) agafen com a referència el model pràctic elaborat per Hackman (1987) i l'adapten en la taula següent.

Taula 2

Accions directives per crear un grup de treball efectiu.

1a ETAPA Preparació	Establir i analitzar el treball a realitzar.	Determinar el nivell d'autoritat del grup.	Valorar costos, beneficis i viabilitat de l'equip.	
2a ETAPA Condicions d'execució	Dissenyar la tasca.	Seleccionar els components del grup.	Propor- cionar recolzament contextual.	Habilitar els recursos materials necessaris.
3a ETAPA Formar l'equip	Ajudar al grup a establir els seus límits.	Legitimació i assistència en el procés de redefinició de la tasca.	Assistència en el desenvolupament de les normes i rols dels membres de l'equip.	
4a ETAPA Propor- cionar assistència	Delegar al grup la possibilitat de negociar aspectes de la seva situació de treball.	Donar l'assistència necessària al procés per promoure la sinèrgia positiva del grup.	Proporcionar l'oportunitat de que el grup aprengui de les seves pròpies experiències.	

En la fase de formació de l'equip entra en joc el concepte de cooperació, que cal propugnar en contra de la competitivitat més estesa entre els grups. La capacitat de cooperació de l'equip o sinèrgia depèn de tres factors que la potencien i fomenten: la confiança en l'equip, la planificació del treball i l'estructuració cognitiva de l'equip (Ayestarán et al., 2013).

El sistema de treball en equip promou que els treballadors, a través de la seva col·laboració i participació, se sentin més implicats i compromesos amb l'organització i desenvolupin unes actituds més creatives que els permetin sortir de la situació de passivitat en que habitualment es troben (González et al., 1996). Es tracta d'atorgar-los-hi protagonisme, veu i vot en les decisions de l'organització i, simultàniament, motivar-los perquè aportin el millor d'ells mateixos com a professionals i aprenguin durant tot el procés. Per tant, finalment estem parlant d'un procés d'aprenentatge cooperatiu² on cada individu aporta els seus coneixements, habilitats i capacitats per poder assolir uns objectius determinats entre tots de forma consensuada. La formació d'equips de treball requereix un sistema de comunicació interpersonal i grupal efectiu que faciliti la interacció entre els membres del grup i mantingui la cohesió i el clima òptim per a l'assoliment dels objectius grupals i organitzacionals.

2.2.3. Les accions formatives per a la construcció d'equips.

Un cop establertes les bases sobre les quals es forma un equip de treball cal centrar-se en la consolidació del seu funcionament com a tal, en el que anomenaríem el procés de construcció d'equips pròpiament dit. S'han elaborat diversos models que determinen les fases o reptes que cal superar durant el procés de construcció d'un equip.

Un dels models de desenvolupament d'equips més conegut és el *Team Development Model* de Bruce Tuckman, basat en els estadis per què passen els equips durant el seu cicle de vida (descriu a Casado, 2016). Aquests estadis són els següents:

² L'aprenentatge cooperatiu fa referència a un conjunt de procediments d'ensenyament i aprenentatge que parteixen de l'organització dels participants en petits grups de composició heterogènia "que treballen junts de forma que els objectius dels seus integrants estan tan estretament vinculats, que la seva possibilitat d'èxit en la consecució d'aquests objectius depèn única i exclusivament de que els demés components del grup també assoleixin els seus, que són los mateixos" (Domingo, 2010, p. 1).

- 1) **Formació** (*forming*): qui som i qui lidera?
- 2) **Agitació** (*storming*): som diferents i discrepem.
- 3) **Normalització** (*norming*): establim objectius i tasques, elaborem rutines, gestionem conflictes i responsabilitats mútues.
- 4) **Realització** (*performing*): ens coordinem, confiem l'un en l'altre i ens impliquem.
- 5) **Acabament** (*adjourning*) (en el cas d'equips que es dissolen després d'haver portat a terme un projecte): aprenentatge i autorevisió, agraïment mutu i comiat.

La formació especialitzada en el treball en equip té com a finalitat ensenyar determinats coneixements, habilitats i destreses que permeten als equips de treball ser efectius. S'ha observat la necessitat d'ensenyar als equips de treball a millorar les habilitats dels seus membres per tal que després s'obtinguin els resultats grupals òptims (Martín, Pérez, Martín, Hernangómez y Martín, 2007). Aquesta formació és complexa perquè implica treballar sobre les tasques a realitzar i sobre els processos que es desenvolupen internament. Això implica combinar els mètodes tradicionals de formació sobre treball en equip amb tècniques didàctiques més innovadores i experimentals.

Segons Gómez-Mejía, Balkin i Cardy (2001) existeixen dues àrees fonamentals d'aprenentatge per al treball en equip: la relativa al contingut de les tasques grupals i els seus objectius i la que fa referència a desenvolupar una sèrie de processos del grup per al bon funcionament de l'equip, és a dir, a com es relacionen els membres de l'equip entre si, com resolen els conflictes i el seu grau de participació i implicació en les tasques. Així, no només es tracten les habilitats, sinó també els processos de grup. Els programes formatius han de servir per millorar els resultats i l'execució dels equips i les habilitats dels seus membres.

Gómez-Mejía et al. (2001) aporten una sèrie de pautes per a la formació d'equips:

- Els membres de l'equip han de rebre formació en habilitats de comunicació (tant per parlar com per escoltar) que millorin el respecte cap a tots els membres de l'equip.

- La formació hauria de ressaltar la interdependència de tots els membres.
- La instrucció hauria d'instar a reconèixer que els objectius de l'equip i els objectius individuals no sempre són els mateixos i hauria d'oferir estratègies per resoldre els conflictes que, inevitablement, sorgiran entre tots dos.
- Hauria de posar-se èmfasi en la flexibilitat, perquè el treball en equip gairebé sempre provoca situacions inesperades.

En aquest camp cal destacar l'auge de l'aprenentatge experimental, que pretén ensenyar els participants a través de vivències personals de l'equip en situacions quasi reals. En aquest sentit, algunes de les tècniques formatives més comunes són les simulacions per ordinador, la resolució de casos pràctics en equips en un aula o en seminaris i la participació en dinàmiques de grup. També són molt conegudes les accions formatives a l'aire lliure (*outdoor experiential training*) que es duen a terme en espais naturals on els treballadors s'han d'unir per superar una prova o repte determinat. La finalitat és la mateixa: promoure el treball en equip, millorar la capacitat de comunicació i fomentar l'autoestima. Tot això emmarcat en la promulgació del sentiment de pertinença dels treballadors i treballadores a l'empresa mitjançant l'increment de la motivació.

2.2.4. Avaluació i seguiment d'accions formatives per a la construcció d'equips.

Segons González et al. (1996), un dels models més útils i acceptats per avaluar un grup és el model d'*Input-Proccés-Output* de McGrath (1984), que aporta una visió que engloba el conjunt de variables que poden afectar a l'execució d'un grup. L'*input* considera la composició i característiques dels individus i de l'equip, el tipus de tasca a realitzar i el disseny d'aquesta i els aspectes de l'ambient. El procés contempla els processos d'interacció, comunicació i coordinació de les activitats. L'*output* inclou les mesures d'execució, els canvis estructurals de l'equip, la cohesió i altres resultats derivats de la manera de fer de l'equip.

Existeixen dues maneres d'avaluar la trajectòria d'un equip: des de dins, és a dir, efectuada pel mateix equip; o des de fora, la duu a terme l'organització o es fa a partir de la satisfacció del client amb el producte o servei ofert.

En primer lloc, l'autoavaluació del grup pot ser un instrument perquè el propi equip sigui conscient de com s'està executant la tasca i si aquesta manera de fer funciona o no. Així, pot servir per incrementar la motivació del grup i optimitzar el seu funcionament. Una manera d'aportar un *feedback* o retroacció interna seria destacar tant aspectes negatius com positius i oferir orientacions i recomanacions per millorar la tasca amb el recolzament de tot el grup. Una forma efectiva per dur a terme aquesta autoavaluació és planificar sessions específiques regularment per compartir la visió que tenen tots els membres sobre el treball que s'està fent en equip i incidir en els aspectes a millorar o a incentivar.

D'altra banda, l'avaluació externa presenta una visió objectiva del treball que s'està fent en equip. Aporta informació per conèixer fins a quin punt l'esforç està servint per assolir la finalitat de la tasca plantejada. En aquest cas la informació que servirà per fer el *feedback* prové de diverses fonts, com ara dades de productivitat, valoració dels clients (grau de satisfacció amb un determinat producte o servei) o del responsable de l'equip o dels mateixos companys de treball. Els individus i el grup necessiten dades objectives que serveixin com a referència per millorar. Igual que l'altra tipus d'avaluació, la retroacció externa pot servir per motivar els treballadors i així millorar i aconseguir els resultats esperats. Per això és important que els membres de l'equip rebin un *feedback* constructiu evitant una forma massa crítica o negativa i sempre intentant equilibrar els aspectes positius amb els negatius. Aquesta és la única manera que aquesta avaluació tingui efectes positius tant per a l'individu com per a l'equip.

Pel que fa a les tècniques d'avaluació, Quijano (1997) exposa una sèrie d'instruments per a l'estimació de mèrits dels treballadors que es poden aplicar als equips de treball. A continuació s'exposa una taula que resumeix aquestes tècniques (Taula 3).

Taula 3

Tècniques d'avaluació d'estimació de mèrits.

TÈCNiques DE COMPARACIÓ (JERARQUITZACIÓ)	
Jerarquització simple	Llistat dels treballadors per ordre de qualitat segons uns criteris determinats (quantitat de treball, capacitat de formar equip, responsabilitat, etc.).
Jerarquització alternada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llistat de tot el personal. 2. S'eliminen les persones que no realitzen un treball homogeni. 3. S'eliminen les persones que no es poden avaluar per manca de coneixement. 4. S'escull el "millor" subjecte i es posa el primer d'un nou llistat. 5. S'escull el "pitjor" subjecte i es posa l'últim del nou llistat. 6. S'escull el "segon millor" del primer llistat i es col·loca en segona posició del nou llistat i també el "segon pitjor" i es posa en penúltim lloc del nou llistat i així successivament amb la resta de subjectes.
Comparació per parells	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'avaluador compara cada subjecte amb la resta del seu equip en funció d'uns criteris determinats. 2. De cada parell, l'avaluador n'escull el millor segons el seu parer. 3. Se suma el número de vegades que cada subjecte ha estat escollit com a millor per un avaluador (és necessari que hi hagi més d'un avaluador). 4. S'elabora un llistat d'ordre en funció del número d'eleccions que cada subjecte ha rebut pels avaluadors en cada criteri. 5. També es poden ponderar les puntuacions obtinguts en els diferents criteris.
TÈCNiques MIXTES JERÀRQUICO-ESCALARS	
Escales de distribució forçada	Es distribueix el personal en una escala de diferents rangs de valoració (per exemple: excel·lent, bo, mig, inferior i deficient) amb un percentatge fix en cadascun que cal seguir. Els treballadors es classifiquen en aquests rangs en funció de determinats criteris de qualitat.
Jerarquització per grups lliures	Igual que l'escala de distribució forçada s'ordenen els treballadors segons el seu nivell de rendiment, però sense que hi hagi un percentatge fix predeterminat per a cada rang.

TÈCNiques ESCALARS	
Escales de diferencial semàntic	Llistat d'adjectius o atributs per assenyalar els que més defineixen a cada treballador.
Escales gràfiques i/o numèriques	Conjunt de trets referits al treballador acompanyats d'una escala de resultats de millor a pitjor en forma de matriu o semblant a un qüestionari. Es donen puntuacions a cada treballador segons cada tret.
Escales d'elecció forçada	L'avaluador descriu trets i comportaments del treballador sense saber si es tracta d'una descripció positiva o negativa a través d'una escala que consta de diferents frases agrupades en reactius, cadascun dels quals s'orienta a avaluar el rendiment del treballador en diferents factors o dimensions del seu treball. Les frases es combinen amb el seu caràcter positiu o negatiu.
Escales de conductes observades	Escales amb una estructura semblant a les de tipus Likert formades per una sèrie d'ítems que descriuen formes positives o negatives d'actuar dels treballadors i porten als avaluadors a respondre mostrant el seu acord o desacord total o parcial sobre si el treballador avaluat presenta aquestes conductes.
Escales de conductes esperades	Escales formades per ítems que son exemples de conductes que cal esperar d'un treballador en unes circumstàncies determinades i conforme diferents nivells de rendiment i dimensions.
TÈCNiques BASADES EN L'ENTREVISTA	
<i>Free-form essay</i>	Forma complementària d'avaluació en què l'avaluador escriu una mena d'assaig amb comentaris i judicis oportuns per descriure els treballadors de la manera més exacta possible. Es tracta de reflectir o afegir aspectes que potser amb els instruments realitzats no han quedat del tot clars.
Entrevista lliure	Es tracta d'una entrevista de l'avaluador amb el treballador avaluat on se li comunica allò que s'ha avaluat en forma de feedback.

Entrevista basada en objectius	Entrevista de perfils clarament estructurats per avaluar i definir objectius, que forma part d'un sistema més complex i ampli anomenat direcció per objectius. És útil per avaluacions amb finalitats de motivació i desenvolupament, però també per a fins administratius, atès que està orientada a resultats.
---------------------------------------	--

3. Interrogants a partir del marc conceptual

El marc conceptual elaborat permet concloure que una bona planificació i aplicació de programes formatius a les organitzacions són factors essencials per tal que les empreses creixin i siguin competitives, és a dir, perquè siguin capaces d'adaptar-se a les necessitats del context amb la finalitat d'atendre les demandes del mercat. Per això, cal centrar els esforços en el personal de les organitzacions, atès que el capital humà de les empreses és l'element cabdal que les fa funcionar de forma òptima.

Si atenem a com estan distribuïdes les empreses, en la majoria es treballa en equip, però no sempre es posa l'èmfasi suficient en la necessitat de fomentar i mantenir una bona relació i comunicació entre els treballadors per tal que l'equip funcioni. Per assolir aquest objectiu, cal dissenyar un pla de formació continu que atengui les necessitats que van sorgint basat en un sistema d'avaluació a través del *feedback* constructiu entre els mateixos treballadors i la creació d'accions formatives adaptades a les demandes reals tant del personal com de la pròpia organització.

Aquesta idees clau donen lloc al plantejament d'una sèrie de preguntes que serviran de guia per al treball de camp i les conclusions posteriors. Les qüestions següents s'intentaran respondre mitjançant la metodologia presentada en aquest treball, juntament amb la teoria analitzada.

- Tenint en compte les accions formatives que s'estan realitzant actualment a les empreses, com podem formular estratègies que dotin de qualitat els processos de formació per a la construcció d'equips?
- Quins serien els elements clau a considerar en una proposta formativa de construcció d'equips?

- Les experiències conegudes en *team building* responen clarament a l'objectiu formatiu que persegueixen?
- Quins són els errors més freqüents en la seva pràctica?

4. Treball de camp: anàlisi d'experiències i entrevistes amb persones expertes

4.1. Metodologia

Per tal d'analitzar com s'estan duent a terme les formacions relacionades amb la construcció d'equips a les organitzacions del nostre país s'ha dut a terme un treball de camp a partir de la metodologia empírica analítica ex post facto o no experimental, atès que els fenòmens analitzats ja s'han produït i, per tant, no es controla cap variable ni es pot canviar res de l'escenari a analitzar, només s'han seleccionat les variables independents per escollir els subjectes que tenen la informació que es requereix. Aquesta modalitat s'engloba dins el paradigma interpretatiu i l'enfocament interpretatiu-constructivista de la investigació educativa, ja que la finalitat és comprendre, interpretar i avaluar la realitat a partir de les vivències experimentades per determinades persones escollides expressament i amb l'ús de tècniques qualitatives (Corti, 2013). En aquest cas, s'ha triat l'entrevista personal en profunditat per parlar amb experts sobre el tema i formadors en l'àmbit de les organitzacions i, per altra banda, la metodologia d'anàlisi d'experiències sobre *team building* per tal d'observar la perspectiva dels treballadors i treballadores que han rebut aquest tipus de formació en les seves empreses. La finalitat última és valorar i comparar les diferents experiències per tal d'arribar a unes conclusions contrastades que ajudin a elaborar una proposta d'acció formativa per a la construcció d'equips.

4.1.1. L'entrevista.

L'entrevista és una tècnica orientada a obtenir informació de forma oral i personalitzada sobre esdeveniments viscuts i aspectes subjectius dels informants en relació a la situació que s'està estudiant (Corti, 2013). En aquest cas, la finalitat de les entrevistes realitzades és analitzar la visió d'experts i formadors vers la formació vinculada a la construcció d'equips dins les organitzacions. La tècnica de l'entrevista

brinda l'oportunitat de tractar el tema en profunditat a través d'una conversa semiestructurada per tal d'obtenir informacions clau per a l'objecte del treball.

Per al present treball s'han realitzat diverses entrevistes semiestructurades, en què l'entrevistador ha realitzat prèviament un guió que determina aquella informació temàtica que vol obtenir. Per tant, hi ha una acotació de la informació, però les preguntes són obertes per tal de facilitar l'exposició de l'entrevistat tot aportant matisos a les respostes que proporcionen un valor afegit. Per això, durant la conversa es relacionaran temes i s'anirà construint un coneixement general i comprensiu de la realitat de l'entrevistat (García, Martínez, Martín i Sánchez, n.d.).

➤ **Perfil de les persones entrevistades.**

Alicia Marin Llicenciada en Filologia Anglesa i Màster en Programació Neurolíngüística. Es dedica al *coaching* i la formació i des del 2008 col·labora amb consultories nacionals i internacionals. Anteriorment va adquirir una àmplia i variada experiència de 18 anys al món empresarial en departaments de recursos humans i màrqueting.

Anna Buxaderas Consultora, facilitadora i formadora en sostenibilitat i responsabilitat empresarial. Ha gestionat projectes de millora de processos en empreses multinacionals de diversos sectors i va treballar durant 11 anys a Vestas Mediterranean on va liderar la integració de la sostenibilitat com a eix estratègic del negoci com a directora del departament de *Quality Safety Environment*. També col·labora habitualment per al Global Social Compliance Program com a experta en sistemes de gestió de responsabilitat social corporativa i és col·laboradora docent a la Universitat Oberta de Catalunya.

Mònica Sosa *Coach* executiva, directora i fundadora de l'empresa Progressing Coaching. Ha estat vinculada durant més de 17 anys a l'àmbit del desenvolupament de les persones dirigint àrees de selecció, formació

i desenvolupament i gestionant equips de treball en l'Administració Pública i en empreses multinacionals del sector de gran consum i d'infraestructures i serveis com Danone i Comsa Emte.

Carles Mendieta Psicòleg expert en desenvolupament organitzatiu i directiu. Ha estat vicepresident de la Fundació Observatori Català de la Sostenibilitat, director de la Fundació Fòrum Ambiental, director corporatiu de Les Heures-Universitat de Barcelona i soci de Nova Consulting Organization i de ShareBarcelona. És membre de la junta directiva de l'Associació Espanyola de Directius i president de la seva Comissió de Participació Social. Disposa d'una experiència dilatada com a consultor i formador i ha liderat múltiples projectes nacionals i internacionals.

Aquests quatre perfils corresponen a dos formadores en l'àmbit de les organitzacions i a dos experts en desenvolupament organitzatiu i formació a l'empresa. Tots ells presenten una experiència variada en la formació a les organitzacions i, per tant, en la formació orientada a la construcció d'equips. D'aquesta manera, es considera que aportaran informació enriquidora de primera mà sobre el tema que es tracta en el present treball i ajudaran a arribar a unes conclusions sobre aquest.

➤ **Context de les entrevistes.**

El primer contacte amb les persones entrevistades ha estat per e-mail per tal de poder concertar un dia per conversar. S'han realitzat un total de quatre entrevistes, dues de forma presencial a les oficines de la persona experta, una de forma virtual mitjançant l'Skype i una altra per telèfon. Tres s'han enregistrat en àudio per facilitar la transmissió de la informació, sempre amb el vist i plau de la persona entrevistada. De l'entrevista telefònica se n'ha fet una síntesi per escrit en base a les respostes.

➤ **Guió de l'entrevista.**

De forma inicial es va presentar a l'interlocutor l'objecte d'estudi i la metodologia utilitzada i es va justificar la seva participació en el treball agraint la seva col·laboració.

La conversa es va desenvolupar a partir de la formulació de les següents preguntes:

1. Segons la seva experiència, com veu la formació a les organitzacions en general actualment? Creu que es duu a terme de forma adient i completa?

2. Segons el seu criteri professional, quina seria la planificació adequada per a un procés formatiu complet?

3. Diria que la formació que es planteja a les organitzacions respon a les demandes reals de l'empresa i els treballadors i treballadores?

4. Respecte a l'anàlisi de necessitats, considera que se li atorga la importància suficient dins el procés formatiu? Quina estratègia proposaria per fer-la de forma adient?

5. Pel que fa a l'avaluació, creu que es valora suficientment aquesta fase del procés formatiu?

6. Considera que l'avaluació de la transferència de la formació al lloc de treball és l'adequada? Quina proposta plantejaria per fer-la de manera més òptima?

7. Coneix el *team building* o construcció d'equips? Està familiaritzat amb algunes estratègies sobre aquest àmbit?

8. Creu que a Espanya s'apliquen estratègies formatives orientades a la construcció òptima d'equips?

9. Diria que la formació en construcció d'equips que es fa en l'actualitat a les organitzacions respon a les necessitats reals dels treballadors i treballadores?

10. Considera que s'avaluen de forma adient aquest tipus de formacions?

11. En quin aspecte creu que caldria incidir per millorar aquesta modalitat formativa?

(Veure annex 1 i 2, arxius de so i text amb les entrevistes realitzades).

4.1.2. L'anàlisi d'experiències.

Aquesta tècnica es basa en la investigació fenomenològica, és a dir, la investigació sistemàtica de la subjectivitat. El que es pretén és estudiar el món tal i com se'ns presenta a través de la visió de les persones sobre els esdeveniments que han viscut. La finalitat és descriure l'essència subjectiva a partir de com les persones comprenen els significats dels fets (Corti, 2013).

S'han analitzat dues experiències a partir de l'escrit de les participants en base a una pauta que s'indica més endavant.

➤ Perfil de les persones que aporten la seva experiència.

Silvia Estrada Advocada associada d'un important bufet d'advocats internacional. Ha participat en una experiència de *team building* organitzada pel departament de recursos humans de l'empresa.

Raquel Esteve Delegada comercial en el departament de Gran Consum d'una multinacional nord-americana on ha pogut experimentar diverses accions vinculades a la construcció d'equips.

Aquestes dues persones són treballadores que han viscut una experiència vinculada a la construcció d'equips dins les empreses on treballen. Cadascuna aporta la seva visió sobre aquesta vivència des de la perspectiva de l'empleat i ofereix informació útil i valuosa per completar el fi d'aquest treball tot combinant el punt de vista dels experts en formació amb la dels treballadors que l'han rebuda.

➤ Pauta per a la descripció de les experiències.

1. Dades sobre el lloc de treball de la persona (càrrec, anys d'experiència, etc.)
2. Descripció del context on s'ubica l'empresa on treballen (missió, visió, objectius, valors, etc.)

3. L'experiència sobre *team building*:

- Lloc i data o època de l'any en què es va efectuar.
- Anàlisi o demanda de necessitats prèvia a la formació.
- Objectiu i desenvolupament de la formació.
- Finalització i avaluació de la formació.
- Percepció de la transferència al lloc de treball (resultats reals).

(Veure annex 3, descripció escrita de les experiències analitzades).

4.2. Descripció dels resultats

4.2.1. Quadre resum de les aportacions del treball de camp.

DIMENSIONS D'ANÀLISI	PERSONES PARTICIPANTS		
	Expertes	Formadores	Usuàries
<i>Formació a les organitzacions</i>	<p>- Depèn del tipus d'organització, les empreses amb més recursos acostumen a invertir-hi més.</p> <p>- Anàlisi de necessitats on es combinen les demandes de l'empresa i del personal.</p> <p>- Cal tenir clar quin canvi es vol generar i com es pot arribar perquè es faci realitat.</p>	<p>- Anàlisi de necessitats on es combinen les demandes de l'empresa i del personal.</p> <p>- Depèn de la situació econòmica de l'organització.</p> <p>- Cal tenir en compte la perspectiva dels comandaments entremitjos de l'organització i que allò que es faci tingui repercussions positives per a l'empresa.</p>	<p>Dues visions:</p> <p>1) Formació aïllada i sense continuïtat.</p> <p>2) Formació continuada i amb un alt seguiment per part dels caps de departament.</p> <p>- Pla de formació anual a partir d'entrevistes a treballadors.</p>

Avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Avaluació de la transferència amb instruments previs i posteriors a la formació i tenint en compte si el context és facilitador. - Avaluació de la satisfacció més dirigida a la motivació dels treballadors. De vegades és un tràmit (qüestionari). - Depèn del tipus i contingut de la formació. - Avaluació de l'impacte i ROI molt difícil de justificar objectivament. - En general, no se li atorga prou importància. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaluació de la transferència difícil per la definició dels indicadors. - Avaluació de la satisfacció poc productiva si es fa només amb un qüestionari. - Es requereix temps i deixar que el procés formatiu avanci i es pugui anar aplicant al lloc de treball. Requereix un seguiment amb instruments d'avaluació i, idealment, trobades en persona del formador/avaluador amb els treballadors i els caps. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qüestionari de satisfacció en acabar les formacions. - Seguiment per part dels caps del departament (reunió informal).
Team building	<ul style="list-style-type: none"> - Dues variables en la construcció d'equips: grau de certesa sobre el resultat i nivell d'interdependència dels membres de l'equip. 	<ul style="list-style-type: none"> - La qualitat depèn del tipus d'empresa i del grau d'implicació de la direcció. - Abús d'activitats de lleure de caire físic sense una finalitat clara. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferents tipus d'activitats vinculades al <i>coaching</i> que sí tenen repercussions positives a l'hora de desenvolupar les tasques professionals.

	<ul style="list-style-type: none"> - Es fan projectes molt complets on realment s'extreuen resultats. - La qualitat depèn del grau d'implicació de la direcció. - Es pot treballar amb els caps de departament per facilitar eines transversals que puguin aplicar al seu equip. - Generar espais on es plantegin reptes reals que cal resoldre en equip. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manca de planificació i activitats adients i adaptades al personal a qui van dirigides. - En general, no es valora com caldria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situacions de treball en equip "fictícies" on el personal es veia forçat a participar. - Bon recurs per conèixer gent d'altres departaments o del mateix, si es treballa habitualment de forma individual. - Manca de continuïtat i seguiment de la formació amb altres accions i de transferència al lloc de treball.
--	---	--	--

Quadre 1. Resum dels resultats de les entrevistes i experiències analitzades.

4.2.2. Idees principals a partir dels resultats.

Pel que fa a la formació a les organitzacions, la visió general és que la qualitat depèn del tipus d'empresa i del grau d'implicació de la direcció en el procés formatiu. Així, hi ha empreses que dissenyen un pla de formació anual complet amb accions de formació i avaluació previstes i que, normalment, són les que tenen més recursos econòmics i humans, però també n'hi ha que plantegen formacions de forma desestructurada i sense uns objectius clars. En referència a l'anàlisi de necessitats, totes les persones entrevistades estan d'acord en què la situació ideal seria tenir en compte tant les demandes de l'organització com les dels treballadors i intentar combinar-les de la millor manera possible per dissenyar una formació a mida. En general, els entrevistats coincideixen en que un dels punts clau en l'àmbit de la formació a les organitzacions és el nivell en què s'involucren els caps de departament per tal que els treballadors se

sentin recolzats i motivats a participar activament en la formació i que aquesta realment tingui resultats efectius.

Quant a l'avaluació, hi ha un clar consens que es tracta de l'assignatura pendent en la planificació de la formació a les organitzacions. Sí que es fa una avaluació de la satisfacció sobretot a partir de qüestionaris, però sovint es veu com un tràmit més. Així, caldria incidir en l'avaluació de la transferència al lloc de treball mitjançant l'aplicació d'instruments avaluatius abans i després de la formació i quan ja hagi passat un temps d'ençà la formació.

En relació a la formació vinculada a la construcció d'equips, també es coincideix en que depèn de la visió de l'organització que aquesta sigui completa i efectiva. Hi ha projectes molt ben dissenyats que han tingut bons resultats per a l'empresa i els treballadors i n'hi ha d'altres que només se centren en una activitat aïllada de caire físic i no tenen en compte les necessitats i perfils de cada treballador. S'ha observat una visió generalitzada sobre l'abús que s'ha fet de les activitats a l'aire lliure en aquest tipus de formacions i de la necessitat de diversificar les accions formatives per tal d'adaptar-se a les característiques del personal.

En conclusió, la formació efectiva és la que genera un canvi i per a que aquest canvi sigui real, cal que totes les parts hi estiguin implicades i s'involucrin en el procés formatiu.

5. Elements clau per a la planificació, implementació i avaluació d'accions formatives per a la construcció d'equips

Segons el que s'ha vist fins ara amb el marc conceptual i les aportacions dels professionals i usuaris de les formacions en construcció d'equips es pot establir una guia amb diferents fases per tal de planificar una acció formativa d'aquest caire.

1. Anàlisi de necessitats: Plantejament inicial en col·laboració amb la direcció i els caps de departament per valorar les necessitats i demandes reals dels treballadors i l'empresa, atès que ells són qui viuen de primera mà la rutina diària del personal al seu

càrrec i poden detectar les seves necessitats. Es farà a través d'entrevistes personals i reunions. Si escau, per completar l'anàlisi també es valorarà l'opinió dels treballadors directament.

2. Pla de formació: Disseny de les accions formatives que es duran a terme (horaris, context, objectius, activitats, etc.) tenint en compte els destinataris i les seves especificitats. Seria recomanable afegir una descripció dels perfils professionals (càrrec, subordinats, funció bàsica, tasques, etc.) a qui aniran dirigides les accions formatives per tal d'ajustar-les el màxim possible als coneixements i experiència dels treballadors.

Cal que les activitats siguin variades i que tinguin la finalitat última de fomentar el treball en equip i el sentiment de pertinença al grup. Secundàriament, han de servir per augmentar la motivació dels treballadors i trencar amb la rutina de la feina.

Quan es plantegi aquest pla als caps de departament i la direcció de l'organització caldrà deixar clar que durant els dies o hores que duri el personal estarà cobert pel que fa a les seves tasques laborals, és a dir, que no haurà d'estar pendent del mòbil ni tindrà el doble de feina en tornar a l'oficina. També s'acordarà que, un cop confirmat aquest pla de formació, caldrà comunicar-lo al personal tot incidint en els objectius que es volen assolir. A més, es valorarà qualsevol aportació o suggeriment que es proposi.

3. Avaluació inicial: Un cop situats al context de la formació es lliurarà un instrument avaluatiu per valorar l'estat inicial dels participants en relació als continguts que es treballaran. D'aquesta manera es podrà observar si hi ha hagut un canvi gràcies a la formació tot comparant l'avaluació inicial amb la de satisfacció, com es veurà en la fase 5. Al seu torn, aquesta eina servirà per situar els participants en el tema de la formació en forma d'introducció.

En el cas de la construcció d'equips, si la formació es centra únicament en treballar la dinàmica dels equips, l'avaluació inicial es basa en valorar procediments, actituds i sensacions dels participants, ja que no s'incidirà en continguts conceptuals.

4. Desenvolupament de les accions formatives: La tasca del formador estarà centrada en atendre les demandes específiques dels participants i guiar la formació facilitant unes pautes per al seu desenvolupament. La idea és plantejar activitats on els participants hagin de treballar en equip de forma creativa i autònoma per resoldre un repte determinat.

La sessió formativa tindrà tres parts bàsiques: inici, on s'introduirà l'activitat o activitats a realitzar proporcionant pautes per a la seva execució; desenvolupament, on els participants hauran d'organitzar-se per solucionar el repte o situació plantejada i el formador només farà d'observador; i final, on es posaran en comú les aportacions de cada equip. Per últim, caldrà dur a terme el tancament de la sessió on el formador instarà els participants a reflexionar sobre les activitats que han realitzat per tal d'arribar a una conclusió comuna. Caldrà incidir en la importància de treballar en equip de forma eficient per assolir els objectius tant de l'organització com els propis a nivell professional i personal.

5. Avaluació de la satisfacció: Es passarà el mateix instrument avaluatiu inicial o un de similar per observar si els participants han experimentat algun canvi o millora pel que fa als temes treballats durant la formació.

6. Avaluació de la transferència: Un cop passat un temps d'ençà que es va fer la formació (5-6 mesos), el formador ha de veure si els aspectes treballats a la formació s'han plasmat en el lloc de treball i la realitat de l'organització. Per això, cal crear instruments avaluatius que qüestionin aquests aspectes amb exemples pràctics adaptats al context real de l'empresa i el treballador, els quals es combinaran amb sessions d'autoavaluació per part del grup de treball. Aquestes sessions seguiran una pauta molt estructurada amb ítems, objectius, exemples de bones/males pràctiques, conclusions/reflexions grupals i individuals i propostes de millora i seguiment. També es faran reunions o entrevistes amb els caps de departament per tenir en compte la seva visió i, si escau, amb alguns treballadors.

En cas d'haver constatat que la formació no ha tingut transferència al lloc de treball es replantejarà el pla de formació reiniciant tot el procés des de la fase 1 per veure què ha fallat i com es pot millorar.

7. Avaluació de l'impacte: Després d'un període de temps més llarg (10 mesos - 1 any), a partir de l'anàlisi dels resultats de l'organització s'intentarà determinar si la millora del funcionament dels equips de treball ha tingut una repercussió real sobre els beneficis de l'empresa. Un dels factors que es poden observar és si s'han assolit els objectius plantejats per a cada departament de forma eficient i en el temps acordat i si hi hagut cap dificultat en la dinàmica laboral del personal.

En cas que no s'hagin constatat resultats adients es procedirà a replantejar el pla de formació, tot i que seria improbable, atès que abans ja s'haurà efectuat una avaluació de la transferència on es podrà haver detectat aquesta situació i haver actuat en conseqüència. Cal afegir que avaluar l'impacte d'una formació és força complex, ja que en els resultats d'una organització entren en joc molts factors que no es poden controlar.

6. Proposta de programació-exemple d'una possible activitat formativa per a la construcció d'equips

A tall d'exemple, es presenta el disseny d'un pla de formació simulat centrat en el *team building*, on s'aniran seguint els elements clau assenyalats en l'apartat 5 del treball. Per facilitar-ne la lectura en cada pas s'indicarà quin element s'està treballant.

a) Context

Aquesta acció formativa està dirigida a una empresa multinacional que disposa de personal que treballa des de casa arreu del món. El contacte que tenen aquests treballadors amb l'organització és sempre en línia a través del correu electrònic i la intranet de l'empresa. Els treballadors tenen una sèrie d'objectius mensuals a complir amb tasques molt autònomes per a les quals només necessiten l'assistència del personal que és de forma presencial a l'empresa en casos puntuals si hi ha cap complicació o modificació.

A nivell grupal només s'organitzen reunions anuals amb el personal de tot el món que treballa de forma presencial, no per als professionals autònoms. L'empresa disposa de recursos econòmics i estructurals suficients per dur a terme formacions a gran escala.

b) Anàlisi simulat de necessitats

Indicada com a element clau 1, amb l'anàlisi de necessitats es fa un plantejament inicial de la formació en col·laboració amb la direcció i els caps de departament per valorar les necessitats i demandes reals dels treballadors i l'empresa.

En el context descrit, a partir de l'anàlisi d'indicadors recollits per la direcció i els caps de departament de l'empresa, s'ha observat que la productivitat dels treballadors autònoms ha baixat i s'ha elaborat un pla per detectar-ne el motiu. S'han reunit els responsables i directius vinculats al departament que gestiona el grup d'autònoms i han intentat discernir quines necessitats han pogut detectar. En col·laboració amb el departament de recursos humans s'ha dissenyat un qüestionari en línia amb indicadors relacionats amb la productivitat, el desenvolupament i la motivació del personal i propostes de millora o comentaris sobre el lloc de treball, les tasques i el sistema de comunicació del personal *freelance* amb els responsables.

El resultat ha mostrat que la motivació del personal que treballa des de casa és baixa, atès que no se senten com part de l'empresa i això fa que no siguin tan productius. El sistema de comunicació és massa impersonal, fred i poc constant, els responsables de l'equip *freelance* utilitzen elements comunicatius poc personalitzats i cal millorar aquest procés per formar un equip sòlid, dinàmic i efectiu.

c) Pla de formació proposat

L'element clau 2, el pla de formació, és un document on es presenten les accions formatives que es duran a terme.

Per donar resposta a les necessitats detectades en el departament *freelance* s'ha dissenyat l'acció formativa anomenada *Team Building for Freelance*, destinada a millorar la comunicació entre els treballadors autònoms i els responsables o caps d'aquest personal que treballa de forma presencial a l'oficina, així com a fomentar l'intercanvi d'informació i coneixement entre els propis professionals (tant presencials com autònoms) treballant la seva competència digital. Secundàriament, la formació servirà per augmentar la motivació dels treballadors tot estimulant el sentiment de

pertinença a l'organització a través del joc i, per tant, pot tenir com a resultat l'increment de la seva productivitat i la millora dels resultats econòmics de la companyia. A més, també pot ser útil per detectar necessitats de formació que no s'havien tingut en compte abans i posar-hi remei a través d'alguna acció simultània a la formació o posterior més personalitzada.

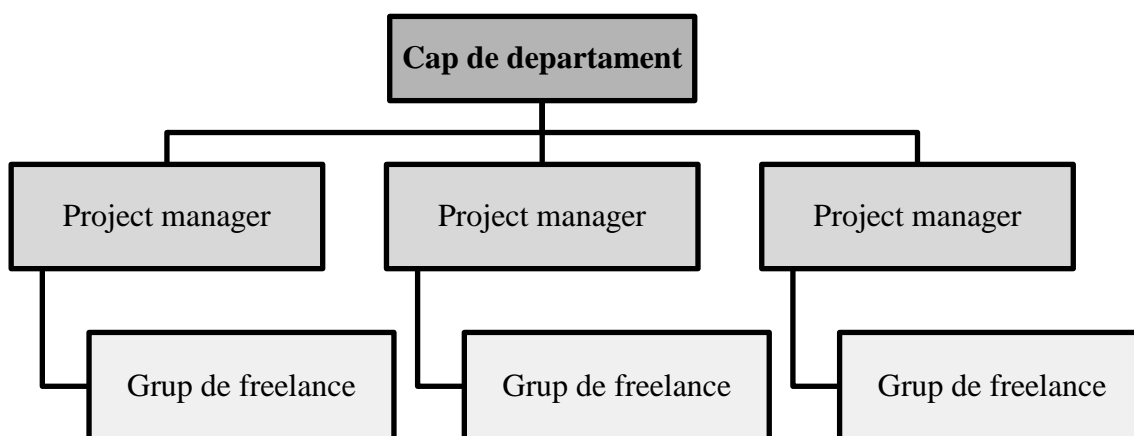
➤ Àmbit i destinataris

Seguint l'element clau 2, al pla de formació seria recomanable afegir-hi una descripció dels perfils professionals (càrrec, subordinats, funció bàsica, tasques, etc.) a qui aniran dirigides les accions formatives per tal d'ajustar-les el màxim possible als coneixements i experiència dels treballadors.

L'àmbit és la formació a les organitzacions (formació d'adults), en concret, el *team building* o construcció d'equips per millorar la comunicació a distància i augmentar la motivació dels treballadors autònoms.

Els destinataris són els treballadors que formen part del departament *freelance*, tant els responsables de l'oficina encarregats de gestionar la feina i fer el seguiment dels *freelance*, com els propis treballadors autònoms.

L'organigrama³ en què es basa el pla de formació és el següent:



³ S'indiquen l'organigrama i els perfils professionals estàndard d'un departament d'una gran empresa com a referència per situar la formació, sense especificar l'àrea a què es dedica el departament.

Com es pot observar, hi ha tres project managers coordinats pel cap de departament. Al seu torn, cada project manger té assignat un grup de freelance format per sis treballadors a distància.

Els perfils professionals a qui es dirigeix la proposta formativa són:

LLOC DE TREBALL	Cap de departament
SUBORDINATS	Project managers
FUNCIÓ BÀSICA	Coordinar i supervisar la gestió i tasques dels subordinats en funció dels objectius de l'empresa
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> - Estudis de l'àrea específica del departament - Experiència en la coordinació, motivació i control de personal - Excel·lent relació interpersonal - Capacitat de lideratge - Capacitat d'observació i avaluació - Coneixements sobre la resolució de conflictes - Alt nivell de tolerància a l'exposició i l'estrès - Criteri per a la gestió d'informació confidencial
DESCRIPCIÓ DEL LLOC	<ul style="list-style-type: none"> - Control dels objectius del departament en funció dels objectius de l'empresa - Anàlisi i seguiment del treball dels subordinats - Organització de reunions amb els project managers per valorar el seu rendiment professional - Motivació de l'equip de project managers - Mediar en els possibles conflictes dels treballadors o seleccionar un mediador extern

LLOC DE TREBALL	Project manager
SUBORDINATS	Grup de 6 <i>freelance</i>
FUNCIÓ BÀSICA	Coordinar i gestionar els encàrrecs dels <i>freelance</i> en funció dels objectius mensuals del departament, així com realitzar altres tasques vinculades a l'àrea específica del departament segons els objectius de l'empresa
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> - Estudis de l'àrea específica del departament - Experiència en la coordinació de projectes - Habilitats de comunicació - Capacitat per treballar en equip - Tolerància a l'estrès - Criteri per a la gestió d'informació confidencial
DESCRIPCIÓ DEL LLOC	<ul style="list-style-type: none"> - Control dels objectius del departament en funció dels objectius de l'empresa - Anàlisi i seguiment del treball dels <i>freelance</i> - Gestió de projectes i coordinació entre els professionals <i>freelance</i> - Motivació de l'equip de <i>freelance</i>

LLOC DE TREBALL	<i>Freelance</i>
SUBORDINATS	–
FUNCIÓ BÀSICA	Complir amb els objectius mensuals i portar a terme les tasques a temps i amb un bon nivell de qualitat.
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> - Estudis de l'àrea específica del departament - Experiència en les tasques pròpies a fer - Capacitat per treballar en equip - Tolerància a l'estrès - Criteri per a la gestió d'informació confidencial

DESCRIPCIÓ DEL LLOC	- Realitzar les tasques mantenint el nivell de qualitat i els terminis establerts per l'empresa
----------------------------	---

➤ **Objectius del pla de formació**

En referència a l'element clau 2 indicat a l'apartat 5, cal que les activitats del pla de formació tinguin la finalitat última de fomentar el treball en equip i el sentiment de pertinença al grup. D'altra banda, també han de servir per millorar la motivació dels treballadors i trencar amb la rutina de la feina.

Al finalitzar l'acció formativa, les persones participants i el sistema organitzatiu de l'empresa haurien d'haver avançat en:

- Gestionar el sistema de comunicació intern de l'empresa de forma efectiva.
- Posar en pràctica habilitats socials que facilitin les tasques professionals habituals.
- Dur a terme estratègies de comunicació dinàmiques i motivadores que afavoreixin la implicació del personal en l'empresa.
- Donar valor a les aportacions directes del personal.
- Afavorir l'intercanvi de coneixements entre els treballadors *freelance* i el personal presencial.
- Millorar la productivitat del departament.
- Augmentar la motivació del personal.

➤ **Metodologia**

La metodologia està vinculada a l'element clau 4, desenvolupament de les accions formatives, on es recalca que cal plantejar activitats on els participants hagin de treballar en equip de forma creativa i autònoma per resoldre un repte determinat.

Es tracta d'una acció formativa de modalitat semipresencial (*blended learning*) relacionada amb el *team building* o construcció d'equips. Està dividida en tres fases on es combinaran activitats en línia a través d'una aplicació web que es pot utilitzar en tot

tipus de dispositius (ordinador, tauleta, mòbil) i activitats presencials per trencar amb la barrera de la pantalla i canviar la dinàmica impersonal del treball telemàtic.

La metodologia principal serà la gamificació⁴, ja que es faran equips multidisciplinaris amb professionals d'arreu del món que hauran de competir entre ells per guanyar uns determinats "beneficis", i l'*storytelling*⁵, inclòs en l'aplicació web.

➤ **Estructura general de les accions formatives**

FASES	MODALITAT	ACTIVITAT	DURADA
1a fase	A distància	Aplicació web amb joc	5 mesos
	Activitat individual		
2a fase	Presencial	Reunió del personal per països on es	2 dies
	Activitat grupal	faran una sèrie de proves de forma simultània	
3a fase	A distància	Aplicació web amb joc	5 mesos
	Activitat individual		

⁴ La gamificació educativa és una tendència pedagògica basada en la unió del concepte de ludificació i aprenentatge. Es tracta d'introduir als entorns formals recursos propis dels no formals amb la finalitat de potenciar un aprenentatge significatiu. En concret es vol "potenciar procesos de aprendizaje basados en el empleo del juego, en este caso de los videojuegos para el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos, los cuales faciliten la cohesión, integración, la motivación por el contenido, potenciar la creatividad de los individuos" (Marín, 2015, p. 5).

⁵ L'*storytelling* és una estratègia pedagògica basada en l'ús d'històries o contes per introduir continguts d'aprenentatge. Es defineix com una forma d'art oral que afavoreix la preservació i transmissió d'idees, imatges, motius i emocions (Usero-González, 2014, p. 7).

➤ **Planificació específica de les diferents fases**

FASE 1: APLICACIÓ WEB

Objectius	Continguts	Tasques	Activitats	Recursos	Avaluació
- Estimular la motivació - Fomentar el treball col·laboratiu - Millorar la capacitat de comunicació	- Habilitats de comunicació - Treball en equip	A Introducció Webinar en directe per videoconferència (seminari en línia)	1 Es farà amb tots els participants. El formador explicarà en què consisteix l'aplicació web amb imatges d'exemple.	Sistema de videoconferència Ordinador	Es valorarà la participació en el webinar.
		B Aplicació web Joc on s'hauran de passar unes proves determinades amb la resolució de paranys que implicaran la cerca de col·laboració externa	1 Creació d'un perfil amb un personatge on es pot incloure: fotografia, dades personals, interessos, aficions i altra informació que es consideri rellevant. Aquest perfil es pot anar actualitzant segons les necessitats i interessos del participant.	Aplicació web per a tot tipus de dispositius amb gràfics i sistema de xat integrat (vídeo, text i so). El contingut de les proves estarà	Qüestionari d'avaluació inicial. Seguiment de la participació en l'aplicació web.

		<p>Consta de diferents tipus de "proves" on s'inclouran continguts relacionats amb l'empresa i el personal.</p> <p>Per a algunes caldrà formar equips virtuals i hi haurà una classificació amb la puntuació dels equips. Els que n'obtinguin més tindran un premi (estada en hotel, sessió de spa, etc.)</p>	2	<p>Preguntes tipus trivial amb respostes a escollir. Un cop aconseguides 5 respostes correctes es passarà de nivell. Algunes respostes i preguntes estaran bloquejades. Per desbloquejar-les, caldrà demanar la col·laboració als companys de feina, ja que es requerirà alguna informació especial.</p>	<p>adaptat a l'àmbit professional de l'empresa.</p>	
			3	<p>Simulacions de situacions adverses properes la realitat laboral de l'empresa. Per resoldre el problema, els participants hauran de col·laborar entre ells compartint eines i coneixements. Caldrà tenir 4 eines determinades i resoldre els 4 paranys associats a les eines per passar de nivell i aconseguir la puntuació.</p>		

FASE 2: JORNADES

Objectius	Continguts	Tasques	Activitats	Recursos	Avaluació
<p>- Fomentar el treball col·laboratiu</p> <p>- Treballar la resolució de conflictes laborals</p> <p>- Millorar les habilitats socials i de comunicació</p>	<p>- Habilitats de comunicació</p> <p>- Treball en equip</p> <p>- Estratègies per resoldre conflictes en l'àmbit laboral</p> <p>- Habilitats socials</p>	<p>A</p> <p>Jornades</p> <p>Reunió del personal per països en què es faran una sèrie d'activitats durant 2 dies. Aquestes jornades es fan de forma simultània als diferents llocs del món on hi ha oficines de l'empresa.</p>	<p>DIA 1</p> <p>Primer contacte</p> <p>Dinàmiques per conèixer els participants (nom, lloc d'origen, aficions, etc.).</p> <p>Design thinking</p> <p>Es fan equips de forma aleatòria. Cada grup haurà de dissenyar una zona d'una ciutat imaginària amb un conjunt de peces de Lego. Els equips només es poden comunicar durant 5 minuts cada hora de forma oral mitjançant un portaveu, no podran veure el seu disseny fins al final.</p> <p>Després de 2 hores es reuniran tots els grups i aniran col·locant el seu fragment de la ciutat sobre una plataforma fixa de manera que quedi un conjunt harmoniós.</p>	<p>Sistema de videoconferència</p> <p>Ordinador</p> <p>Peces de Lego</p> <p>Espai de reunió</p>	<p>Es valorarà la participació en les activitats a partir de l'observació dels formadors.</p> <p>Al final de cada dia de treball es farà una reflexió grupal sobre les sensacions i opinions vers les activitats dutes a terme.</p>

Objectius	Continguts	Tasques	Activitats	Recursos	Avaluació
<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el treball col·laboratiu - Treballar la resolució de conflictes laborals - Millorar les habilitats socials i de comunicació 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilitats de comunicació - Treball en equip - Estratègies per resoldre conflictes en l'àmbit laboral - Habilitats socials 	<p>A</p> <p>Jornades</p> <p>Reunió del personal per països en què es faran una sèrie d'activitats durant 2 dies. Aquestes jornades es fan de forma simultània als diferents llocs del món on hi ha oficines de l'empresa.</p>	<p>DIA 2</p> <p>Gimcana</p> <p>Es formaran equips de forma aleatòria i es presentarà una història determinada. Cada equip tindrà un sobre amb informació sobre un repte que ha de resoldre amb una sèrie de pistes i un mapa amb llocs on trobar aquestes pistes. Els equips tindran 2 hores per cercar més pistes i resoldre el repte. Després, es reuniran tots els participants i cada equip exposarà què ha descobert. Entre tots hauran d'intentar esbrinar el desenllaç de la història a partir de les pistes trobades.</p> <p>Cloenda</p> <p>Reflexió conjunta sobre les jornades i valoració de l'experiència.</p>	<p>Espai de reunió</p> <p>Material de papereria</p> <p>Eines per a la presentació de la història</p>	<p>Es valorarà la participació en les activitats a partir de l'observació dels formadors.</p> <p>Al final de cada dia de treball es farà una reflexió grupal sobre les sensacions i opinions vers les activitats dutes a terme.</p>

FASE 3: APLICACIÓ WEB

Objectius	Continguts	Tasques	Activitats	Recursos	Avaluació	
<ul style="list-style-type: none"> - Estimular la motivació - Fomentar el treball col·laboratiu - Millorar la capacitat de comunicació 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilitats de comunicació - Treball en equip 	A Aplicació web (se seguirà utilitzant l'aplicació web de la fase 1 per tal de mantenir la motivació i interès dels participants)	1	Preguntes tipus trivial amb respostes a escollir. Un cop aconseguides 5 respostes correctes es passarà de nivell. Algunes respostes i preguntes estaran bloquejades. Per desbloquejar-les, caldrà resoldre una qüestió sobre un dels companys de feina.	Aplicació web amb gràfics i sistema de xat integrat (vídeo, text i so). El contingut de les proves estarà adaptat a l'àmbit professional de l'empresa.	Seguiment de la participació en l'aplicació web Qüestionaris de satisfacció
			2	Simulacions de situacions adverses properes la realitat laboral de l'empresa. Per resoldre el problema, els participants hauran de col·laborar entre ells compartint eines i coneixements. Caldrà tenir 4 eines determinades i resoldre els 4 paranys associats a les eines per passar de nivell i aconseguir la puntuació.		

d) Avaluació

➤ Inicial

Fa referència a l'element clau 3, avaluació inicial, segons el qual cal aplicar un instrument avaluatiu per valorar procediments, actituds i sensacions dels participants respecte al team building.

Es dissenyarà un qüestionari amb ítems relatius a procediments, actituds i sensacions dels participants, perquè els continguts que es tractaran a la formació no seran teòrics, sinó procedimentals i actitudinals. Es plantejaran situacions reals que poden sorgir en el seu dia a dia i preguntes relatives a com actuarien els professionals davant aquestes situacions amb escales de valor. Sempre hi haurà un espai per a observacions i suggeriments. El model de qüestionari inicial bàsic és aquest:

QÜESTIONARI D'AVALUACIÓ

Data:.....

A. Dades personals

1. Sexe:

Masculí

Femení

2. Edat: _____

3. Anys d'experiència professional:

De 0 a 3 anys

De 4 a 8 anys

De 9 a 15 anys

Més de 15 anys

B. Informació sobre la formació

4. Llegiu atentament les afirmacions i empleneu el qüestionari segons si esteu menys o més d'acord amb aquestes (1: totalment en desacord, 2: en desacord, 3: d'acord, 4: totalment d'acord).

		1	2	3	4
1	Em sento còmode en el meu treball diari amb els companys de feina				
2	Tinc una comunicació fluida amb el meu cap				
3	Treballar en equip és positiu per assolir els objectius del departament i de l'empresa				
4	Valoro positivament l'avaluació del meu treball per part dels altres				
5	Tinc una bona predisposició a treballar en col·laboració amb altres professionals				
6	El clima laboral del meu departament és òptim i facilita la feina				
7	Treballar en equip és més eficient per assolir projectes multidisciplinaris				
8	Un <i>feedback</i> constructiu entre companys és viable i positiu				
9	Em sento còmode treballant amb diferents persones				
10	Em sento encoratjat/da a aportar suggeriments i observacions per millorar la feina del departament i l'empresa				
11	El sistema de comunicació entre companys és efectiu i motivador				
12	Quan tinc una dificultat o conflicte a la feina tinc prou recursos per assumir-lo i resoldre'l de forma eficient				
13	Em sento recolzat/da professional i personalment pels meus companys i el meu cap a l'hora d'encarar un projecte nou				
14	Puc aportar més professionalment al departament				
15	Els incentius que rebo per part de l'empresa són suficients per sentir-me valorat/da a nivell professional				

OBSERVACIONS/SUGGERIMENTS

--

➤ Satisfacció

D'acord amb l'element clau 5, avaluació de la satisfacció, es passarà el mateix instrument avaluatiu inicial per observar si els participants han experimentat algun canvi o millora pel que fa als temes treballats durant la formació.

Per un costat, es tornarà a passar el qüestionari inicial per veure si hi hagut una evolució. D'altra banda, s'elaborarà un qüestionari senzill on es valoraran quatre dimensions: l'equip formador, la formació, l'actitud vers la formació i observacions o comentaris al respecte. Aquest seria el model de qüestionari:

QÜESTIONARI DE SATISFACCIÓ

Data:.....

Llegiu atentament les afirmacions i empleneu el qüestionari segons si esteu menys o més d'acord amb aquestes (1: totalment en desacord, 2: en desacord, 3: d'acord, 4: totalment d'acord).

EN RELACIÓ A L'EQUIP FORMADOR

	1	2	3	4
L'equip formador, en general, ha mantingut una actitud professional				
L'equip formador ha sabut transmetre els continguts de forma pràctica i fàcil d'entendre				
En general, l'equip formador ha sabut seleccionar els continguts de forma adequada en funció dels objectius de l'empresa				
L'equip formador ha estat capaç d'oferir una formació de qualitat de forma eficient				

EN RELACIÓ A LA FORMACIÓ

	1	2	3	4
La formació rebuda em farà exercir el meu càrrec significativament millor en comparació a no haver-la rebut				
Els continguts estaven relacionats amb el meu lloc de treball de forma teòrica i pràctica				
L'horari de les sessions de formació ha estat flexible i adequat al meu lloc de treball i la meua vida personal				
Els continguts de les diferents formacions són aplicables íntegrament al meu lloc de treball				

EN RELACIÓ A L'ACTITUD VERS LA FORMACIÓ

	1	2	3	4
En general, m'han interessat tots els continguts i activitats dutes a terme en les sessions formatives				
M'he sentit motivat i predisposat a treballar la majoria del temps				
He sabut realitzar correctament totes les activitats dutes a terme, individuals i en grup				
El temps i el pressupost invertit en aquesta formació han estat adequats i seran fructífers en l'acompliment del meu càrrec en l'empresa				
L'equip formador ha sabut mantenir el meu nivell d'interès amb les activitats dutes a terme				

OBSERVACIONS/SUGGERIMENTS

--

➤ **Transferència**

Relacionada amb l'element clau 6, avaluació de la transferència, segons el qual cal crear instruments avaluatius que qüestionin si els aspectes treballats a la formació s'han plasmat en el lloc de treball i la realitat de l'organització mitjançant exemples pràctics adaptats al context real de l'empresa i el treballador, els quals es combinaran amb sessions d'autoavaluació per part del grup de treball.

En la situació simulada plantejada es duran a terme diferents accions:

- *Feedback* en grup amb la participació del personal presencial i a distància a través d'una videoconferència. Es valorarà el desenvolupament de cada treballador a partir d'uns ítems determinats tenint en compte debilitats i fortaleces i s'analitzaran les oportunitats per millorar i incrementar el rendiment del treballador i de l'equip. Els ítems seran: assoliment d'objectius a temps, qualitat del treball, resolució de conflictes, fluïdesa en la comunicació i participació en el funcionament de l'empresa. Hi haurà una persona responsable de recursos humans o de l'equip de formació que dirigirà la sessió i redactarà un informe, perquè en quedi constància.

- Dinàmica de grup: plantejament de situacions reals als responsables de departament per veure com actuarien davant circumstàncies adverses. En aquest cas, es plantejarà un context en què el responsable de departament ha de comunicar una tasca complicada al treballador autònom per valorar quines estratègies utilitzaria.

- Entrevistes amb els responsables del departament i alguns dels treballadors *freelance* per valorar com s'està duent a terme la comunicació entre ambdues parts i veure quines propostes de millora o accions formatives són necessàries o, en el cas que s'hagin assolit els objectius del pla de formació, quin tipus de seguiment seria necessari o quines altres formacions es podrien plantejar per donar resposta a altres demandes professionals.

➤ **Impacte**

Fa referència a l'element clau 7, avaluació de l'impacte, segons el qual a partir de l'anàlisi dels resultats de l'organització s'intenta determinar si la millora del funcionament dels equips de treball ha tingut una repercussió real sobre els beneficis de l'empresa.

Es farà una reunió amb els caps de departament per analitzar si s'han complert els objectius del pla de formació en el temps establert i amb bons resultats.

7. Conclusions

La formació en l'àmbit empresarial és un recurs molt útil per millorar els resultats i assolir els objectius de les organitzacions. Tanmateix, la implementació òptima d'aquesta formació dependrà del tipus d'empresa on es dugui a terme. No totes les organitzacions tenen una cultura formativa consolidada ni destinen prou recursos a la seva planificació i execució. Així, per tal que una formació en una organització sigui efectiva cal un bon equip darrere que la planifiqui, ja sigui intern o extern.

Un factor essencial on coincideixen tant les fonts documentals consultades com els experts i formadors entrevistats és el grau d'implicació per part de direcció i caps de departament en la formació. Si les persones que tenen càrrecs amb alt poder de decisió i pes dins l'empresa no es comprometen amb el projecte formatiu, difícilment els treballadors ho faran. Una formació tindrà més possibilitats de reeixir si el personal se sent recolzat i encoratjat a participar-ne i implicar-s'hi. Aquí entra en joc l'anàlisi de necessitats, que preferiblement duran a terme els caps de departament, perquè són qui millor coneixen la dinàmica laboral de l'organització i poden valorar amb més criteri quines demandes existeixen tant a nivell empresarial com a nivell humà. Cal combinar les necessitats d'ambdues parts per arribar a dissenyar un pla de formació complet i ajustat a la realitat.

També hi ha un altre aspecte primordial perquè la formació a les organitzacions sigui possible: la comunicació. Els vincles entre el personal de qualsevol càrrec es fomenten a partir d'una bona xarxa de comunicació fluïda i flexible. Els treballadors han de sentir-se còmodes a l'hora de voler expressar la seva opinió o fer un suggeriment. Només d'aquesta manera es podran atendre les necessitats reals del personal i plantejar una formació adequada i, en conseqüència, una avaluació productiva i sana.

Aquesta premissa es trasllada també a la formació dedicada a la construcció d'equips. En aquest sentit cal tenir en compte tres factors clau: els recursos disponibles, el perfil dels participants i la finalitat del projecte, és a dir, què es vol canviar i com es pot fer. Evidentment qualsevol formació ve determinada pels recursos econòmics, humans i estructurals (horaris, espais, etc.), però en el cas de la construcció d'equips és un aspecte més important per les possibles activitats que es plantegin (*outdoor training*, activitats de lleure, etc.). D'altra banda, a l'hora de planificar segons quines activitats també cal tenir en compte les característiques dels participants per tal d'atendre la diversitat, ja que *team building* no és sinònim d'activitats d'aventura o experiències en condicions extremes. Es tracta de crear un clima còmode i agradable per als participants que afavoreixi la consecució del canvi on es vol arribar.

Quan una organització planteja aquest tipus de formació ha de tenir clar quins objectius vol assolir per tal de dissenyar unes accions formatives adequades que se centrin en arribar a aquestes metes i serveixen com a base per implantar una dinàmica de treball productiva per a totes les parts. Aquí entraria en joc també un *feedback* constructiu continu entre els propis membres de l'equip que serveixi per créixer com a professionals i estigui integrat com una tasca quotidiana positiva dins la dinàmica de l'equip. Així, cal tenir clar que la formació no serà efectiva si un cop realitzada no s'afavoreix i impulsa el treball en equip proporcionant un context i circumstàncies adients dins la pròpia organització.

En conclusió, la formació en construcció d'equips és una realitat en el context empresarial actual, però no sempre s'entén bé en què consisteix o com se li pot treure el màxim partit. No obstant això, cada cop es donen més formacions d'aquest tipus amb bons resultats.

8. Bibliografía

- Alcover, C. M., Rico, R. i Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16. Recuperat de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1914.pdf>
- Andrés, M. P. (2005). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Ayestarán, S. (1996). *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural.
- Ayestarán, S., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Aritzeta, A. i Gómez, O. (2013). *Facilitación de equipos de innovación*. Bilbao: Universitat del País Basc.
- Corti, F. (2013). *El enfoque interpretativo-constructivista de la investigación educativa. Investigación cualitativa*. [Apunts acadèmics]. UBMoodle.
- Corti, F. (2013). *Instrumentos y técnicas de recogida de información cualitativa*. [Apunts acadèmics]. UBMoodle.
- Domingo, J. (2010). El aprendizaje cooperativo y las competencias. *Revista d'Innovació Docent Universitària*, 2, 1-9. Recuperat de <http://www.raco.cat/index.php/RIDU/article/viewFile/141791/224732>
- Dyer, W. (1987). *Team Building. Issues and alternatives*. EUA: Addison-Wesley.
- Fernández, J. M. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo* (Tesis doctoral). Recuperat de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25971.pdf>
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.

- García, M. D., Martínez, C.; Martín, N. i Sánchez, L. (n.d.). *La entrevista*. (Treball de màster). Recuperat de [https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_\(trabajo\).pdf](https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf)
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. i Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- González, P., Silva, M. i Cornejo, J. M. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB.
- IL3-UB. *Itineraris formatius: del disseny a l'acreditació*. Recuperat de http://www.il3.ub.edu/galeries/documents_home/ITINERARIS_Soluciones_Corporatives.pdf
- López, J., Sánchez, M., Murillo, P., Lavié, J.M. i Altopiedi, M. (2008). *Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo*. Madrid: Síntesis.
- Marín, V. (2015). La Gamificación educativa. Una alternativa para la enseñanza creativa. *Digital Education Review* (27), 5-8. Recuperat de <http://revistes.ub.edu/index.php/der/article/view/13433/pdf>
- Martín, N., Pérez, M.P., Martín, V., Hernangómez, J. i Martín, C. (2007). La formación para enseñar a trabajar en equipo: un análisis experimental. *Revista de Empresa* (22), 36-51. Recuperat de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102056/102056_AVA_2015-1/2_Entorno_de_conocimiento_102056_AVA_2015-1/102056_Bibliografia_2015-1/102056_Bibliografia_de_apoyo/La_formacion_para_enseñar_a_trabajar_en_equipos_un_analisis_experimental.pdf
- Pineda, P., Cañizares, P., Font, À., Imbernón, F., Sánchez, I., Tres, J. i Eguiguren, M. (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Quijano, S. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y el desarrollo del personal*. Barcelona: EUB.

Usero-González, F. (2014). *Storytelling en la metodología TPR. Beneficios del uso de Storytelling en el aprendizaje de la lengua inglesa a través de una metodología basada en el concepto de Total Physical Response (TPR)* (Treball de Fi de Grau). Recuperat de <http://reunir.unir.net/handle/123456789/2315>

9. Índex de figures i taules

<i>Figura 1.</i> Esquema d'assignatures del grau relacionades amb el TFG.....	9
<i>Taula 1.</i> Fases dels models d'anàlisi de necessitats normatiu i col·laboratiu	18
<i>Taula 2.</i> Accions directives per crear un grup de treball efectiu	26
<i>Taula 3.</i> Tècniques d'avaluació d'estimació de mèrits.....	31
<i>Quadre 1.</i> Resum dels resultats de les entrevistes i experiències analitzades.....	39

Part III. Avaluació i autoavaluació

Pel que fa a la valoració del procés seguit per elaborar el treball de Fi de Grau, vull destacar algunes dificultats i oportunitats.

En referència a l'elaboració del marc conceptual sobre construcció d'equips, tot i tenir clar què volia plasmar-hi, em va costar trobar referències actuals i properes al nostre context. Vaig haver de recórrer a autors nord-americans, on la metodologia *team building* està molt més teoritzada, i consultar moltes fonts per trobar fragments d'obres que em servissin com a base teòrica per al treball i això em va portar més temps del que tenia previst. A més, la majoria d'obres on finalment vaig trobar informació estaven elaborades per psicòlegs, no per pedagogs, cosa que denota la manca de teoria pedagògica sobre aquest àmbit.

En relació al treball de camp, vaig passar per un moment d'inseguretats sobre la possibilitat de realitzar entrevistes a experts per la manca de contactes. Finalment, a través d'un professor de la universitat que jo no havia tingut, però em constava que treballa en l'àmbit de la formació a les organitzacions, i gràcies a l'ajuda del meu tutor vaig aconseguir contactes amb diferents persones. A més, un dels experts entrevistats em va donar més contactes, cosa que em va servir per completar la informació i fer les quatre entrevistes. Cal dir que les persones entrevistades no només em van aportar informació molt valuosa, sinó que també em van facilitar molt la feina amb una actitud oberta i predisposada a col·laborar. Sobretot agraeixo que em donessin exemples reals sobre pràctiques formatives vinculades a la construcció d'equips a partir d'experiències pròpies que em van ajudar a traslladar la teoria a la realitat i veure que no es tan fàcil organitzar formacions de qualitat quan hi ha múltiples factors que entren en joc i difícils de controlar. Aquesta perspectiva de la rutina diària d'un formador em va servir per confirmar algunes idees que ja tenia i per descobrir-ne d'altres que no m'havia plantejat abans i han enriquit tant el treball de Fi de Grau en si, com el meu aprenentatge.

Vers el contingut de les entrevistes, en efectuar-les em vaig adonar que el guió tenia preguntes massa reiteratives. Tanmateix, al llarg de la conversa vaig poder resoldre aquesta petita dificultat.

Quant al relat de les experiències les dues persones que m'han ajudat ho han fet per escrit també aportant informació prou valuosa i amb dues visions sobre el *team building* molt diferents que m'han servit per veure que realment dur a terme una bona formació depèn de les circumstàncies i implicació per part de l'organització. Aquesta idea també va derivar de les entrevistes, els resultats de les quals han estat força repetitius, atès que tots els experts i formadors coincideixen en els mateixos factors clau perquè una formació en construcció d'equips tingui èxit. No obstant això, sí que cada persona ha destacat uns aspectes diferents segons la seva experiència i camp professional.

A l'hora de traduir els conceptes en una proposta formativa d'exemple m'he basat en una idea d'acció formativa que vaig elaborar per a una altra assignatura del grau, però que finalment no vaig poder desenvolupar. Aquesta proposta es basa en una situació laboral pròpia, cosa que m'ha ajudat perquè sigui el més acurada possible i ajustada a les circumstàncies reals del context. Per tant, el treball de Fi de Grau m'ha donat l'oportunitat de crear una solució a una adversitat que visc de forma quotidiana mitjançant la formació.

Respecte a la visió personal o autoavaluació, tot i que ja he donat algunes pinzellades de la meva experiència en la realització del treball, voldria afegir alguns detalls més. Quan vaig escollir aquest tema tenia una visió sobre el mateix força global i precisament per això vaig triar-lo, per tal de poder aprendre en què consisteix realment la formació en *team building* i què hi pot aportar un pedagog en aquest àmbit. Així, ha estat tot un procés d'aprenentatge personal, tant teòric com de caire pràctic a través de les experiències dels professionals que s'hi dediquen. Pel que fa a les dificultats personals, només vaig tenir problemes per manca de temps, cosa que va allargar massa la redacció del marc teòric. Durant tot el procés m'ha ajudat molt poder anar entregant parts del treball al meu tutor, qui les ha anat revisant i afegint comentaris que m'han servit per perfilar-lo.

Crec que he desenvolupat el treball de forma organitzada, tot complint amb els terminis d'entrega preestablerts i assolint els objectius que m'havia plantejat. Potser m'ha mancat veure com funciona o s'aplica una formació de *team building* en un context d'empresa real en primera persona per poder contrastar encara més la teoria amb la pràctica, però considero que les aportacions de les persones expertes ja m'han servit per fer-me una idea de la realitat en aquest àmbit.