

# La transferència de la formació als sectors de la construcció i l'hostaleria

Berta Espona-Barcons

Pilar Pineda-Herrero

Universitat Autònoma de Barcelona. Espanya.

bertaespona@gmail.com

pilar.pineda@uab.cat



Rebut: 24/2/2015

Acceptat: 9/4/2015

Publicar: 16/9/2015

## Resum

La formació contínua és un element estratègic que les organitzacions utilitzen per assolir els seus objectius, i en els últims anys les polítiques públiques, tant en l'àmbit nacional com en l'internacional, impulsen la formació contínua i l'aprenentatge al llarg de la vida. Les investigacions sobre l'eficàcia de la formació apunten que si es vol aconseguir un impacte real d'aquesta cal que el que s'aprèn s'apliqui al lloc de treball, és a dir, que hi hagi transferència. Molts autors treballen en diferents models per avaluar el grau de transferència de la formació, i existeix una línia d'investigació concreta que estudia les condicions facilitadores d'aquesta transferència. En aquest article s'analitzen dades europees i espanyoles per conèixer la situació de les polítiques de formació contínua a les empreses de dos dels sectors més afectats per la crisi econòmica, la construcció i l'hostaleria. Aquestes es contrasten amb els resultats sectorials d'un estudi sobre l'avaluació de l'eficàcia de la formació a Espanya a partir dels factors de la transferència. La comparativa sectorial permet relacionar els resultats dels factors de transferència amb altres característiques de les polítiques de formació en ambdós sectors. D'aquesta manera es poden fer un seguit de propostes de millora de l'eficàcia de la formació que poden ser útils per canviar-ne les polítiques, tant públiques com privades, en el conjunt de sectors econòmics.

**Paraules clau:** formació contínua; transferència; construcció; hostaleria; eficàcia.

## Resumen. *La transferencia de la formación en los sectores de la construcción y la hostelería*

La formación continua es un elemento estratégico que las organizaciones utilizan para alcanzar sus objetivos, y en los últimos años las políticas públicas, tanto a nivel nacional como internacional, impulsan la formación continua y el aprendizaje a lo largo de la vida. Las investigaciones sobre la eficacia de la formación apuntan que si se quiere conseguir un impacto real de ésta es necesario que lo que se aprenda se aplique al lugar de trabajo, es decir, que haya transferencia. Muchos autores trabajan en diferentes modelos para evaluar el grado de transferencia de la formación, y existe una línea de investigación concreta que estudia las condiciones facilitadoras de esta transferencia. En este artículo se analizan datos europeos y españoles para conocer la situación de las políticas de formación continua en las empresas de dos de los sectores más afectados por la crisis económica, la construcción

y la hostelería. Estos se contrastan con los resultados sectoriales de un estudio sobre evaluación de la eficacia de la formación en España a partir de los factores de transferencia. La comparativa sectorial permite relacionar los resultados de los factores de transferencia con otras características de las políticas de formación en ambos sectores. De esta manera se pueden realizar algunas propuestas de mejora de la eficacia de la formación que pueden ser útiles para cambiar las políticas de formación, tanto públicas como privadas, en el conjunto de sectores económicos.

**Palabras clave:** formación continua; transferencia; construcción; hostelería; eficacia.

**Abstract.** *Transfer of Continuous Training in the Construction Industry and the Hotel Industry*

Continuous training is a fundamental element that enterprises use to achieve their goals. Moreover, public policies at both the national and international level have promoted continuous training and lifelong learning in recent years. Research on training efficacy has shown that in order for training to have a real impact it is necessary to apply what has been learned in the workplace, that is, it must be transferred. Several authors have proposed different models to evaluate the level of training transfer, including the conditions that facilitate this transfer. In this paper, we analyze European and Spanish statistical data in order to evaluate the situation of continuous training policies in enterprises of two of the economic sectors hit hardest by the economic crisis: the construction industry and the hotel industry. The data are compared with the results of a study on the evaluation of training efficacy in Spain through transfer factors to link the results of transfer factors with other characteristics of training policies in these sectors. Some measures to improve training efficacy, which can be useful to change public and private training policies across economic sectors, are proposed.

**Keywords:** continuous training; transfer; construction industry; hotel industry; efficacy.

### Sumari

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Plantejament de l'estudi | 4. Conclusions              |
| 2. Metodologia de l'estudi  | Referències bibliogràfiques |
| 3. Resultats                |                             |

## 1. Plantejament de l'estudi

L'avaluació de la transferència ha esdevingut en els últims anys un element indispensable que s'ha de tenir en compte en qualsevol procés d'avaluació de la formació contínua que vulgui conèixer en quin grau aquesta s'ha aplicat i ha pogut generar canvis en l'entorn de treball dels participants a la formació.

Tant en l'administració pública com en l'empresa privada es dediquen molts recursos a la formació contínua dels treballadors. Aquesta s'entén com un element estratègic per assolir els objectius que les organitzacions es plantegen en un entorn canviant i en una economia que exigeix cada vegada més innovacions si es vol continuar sent competitiu i tenint un lloc en el mercat. Les dades mostren que en els últims anys hi ha hagut un augment important del nombre

d'empreses que participen en formació contínua, fet que demostra la seva creixent importància dins les organitzacions. Segons dades d'EUROSTAT extretes de l'enquesta de formació contínua (Continuing Vocational Training Survey - CVTS3), l'any 2005 el percentatge d'empreses que participaven en formació contínua dels 28 països de la Unió Europea era del 60%, mentre que cinc anys després, el 2010, aquest percentatge era del 66%. En el cas espanyol l'augment és superior, ja que en aquests cinc anys es passa del 47% al 75%. Les darreres dades de participació en formació finançada amb recursos públics (FTFE, 2013) mostren que l'increment de participació en els últims anys és molt important, ja que passa del 4,3% d'empreses el 2005 al 31,1% el 2012. Si s'analitzen les dades dels anys de crisi econòmica, s'observa que a partir del 2008 l'augment de la participació ha sigut de 20 punts percentuals, passant del 12% al 31,1% d'empreses. Aquest augment de la participació en formació contínua per part de les empreses es podria interpretar com un ús de la formació com a estratègia per combatre la crisi.

Les iniciatives per fomentar la formació contínua en l'àmbit europeu, emmarcades en l'estratègia per a l'aprenentatge al llarg de la vida, impulsada des de la Comissió Europea, s'han traslladat als àmbits nacional, regional i institucional, donant lloc a programes de formació contínua cada vegada més integrals. I la universitat no n'és una excepció, des dels canvis en les mateixes titulacions fins a la formació del professorat i la importància que els sistemes d'avaluació universitaris encarregats de la valoració del professorat universitari donen a la seva formació contínua. A Espanya, la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE) treballa des del 1992 per potenciar, gestionar i avaluar les iniciatives de formació que duen a terme les empreses que accedeixen als recursos públics. Així doncs, les polítiques públiques en els últims anys semblen encarar-se cap al foment de la participació dels treballadors i treballadores en accions de formació contínua i cap a la millora de la qualitat de la formació.

Ara bé, la recerca ens ha indicat que la participació en formació no sempre assegura l'eficàcia d'aquesta i que, sovint, els recursos invertits no es tradueixen en millores reals al lloc de treball. L'eficàcia de la formació depèn de molts factors, fet que ha generat una rica línia de recerca en la comunitat científica en l'àmbit internacional. Un dels autors de referència pel que fa a l'avaluació de la formació contínua és Kirkpatrick (1959), que presenta un model d'avaluació que consta de quatre nivells: reacció, aprenentatge, comportament i resultat. Més endavant, molts altres autors han reformulat i adaptat aquest model, entre ells Pineda (2002), que presenta el model holístic d'avaluació de la formació, que té en compte més nivells d'avaluació i que aporta una visió integral de tot el procés. Els nivells d'aquest segon model són: satisfacció del participant amb la formació, assoliments dels objectius d'aprenentatge, adequació pedagògica del procés de formació, transferència de l'aprenentatge al lloc de treball, impacte de la formació en els objectius de l'organització i rendibilitat de la formació. Aquest model divideix el nivell de comportament de Kirkpatrick en transferència i impacte, dos subnivells

que permeten conèixer l'eficàcia de la formació, ja que avaluen si els aprenentatges assolits s'han aplicat al lloc de treball, és a dir, la transferència, però també els seus efectes en l'organització, o sigui, l'impacte. Això permet posteriorment conèixer quina ha estat la rendibilitat de la formació, i per tant, valorar-ne els costos i els beneficis.

El terme *transferència* havia estat concebut uns anys abans per Baldwin i Ford (1988), que el van definir com a grau en què els participants en una formació apliquen al seu lloc de treball els coneixements, les habilitats i les actituds que han adquirit durant aquest procés formatiu. La transferència, doncs, és clau per assegurar que la formació té un impacte en la mateixa organització; però, a més a més, no es pot oblidar que també comporta beneficis al treballador o treballadora, ja que si aplica el que ha après tindrà més possibilitats per desenvolupar-se professionalment i dur a terme trajectòries de mobilitat dins i fora de l'organització.

Molts autors han treballat models per avaluar la transferència de manera directa i indirecta. En el primer cas, el grau de transferència de la formació al lloc de treball per part dels participants s'avalua en el lloc de treball mateix. Ara bé, aquest tipus d'avaluació comporta costos molt elevats i dificultats organitzatives. Per aquest motiu s'han anat desenvolupant diferents models d'avaluació indirecta de la transferència, és a dir, models que avaluen els factors que faciliten i dificulten aquesta transferència (Thayer i Teachout, 1995; Holton, Bates i Ruona, 2000; Burke i Hutchins, 2007, entre d'altres autors). L'avantatge d'aquests models, a part de la reducció dels costos, és que mitjançant la detecció d'aquests factors es pot preveure el grau de transferència de l'acció formativa i s'hi pot influir per millorar els resultats.

El grup de recerca EFI-GIPE, partint d'aquests autors, ha creat un model de factors per avaluar la transferència de la formació, el model FET, i l'ha aplicat en diversos contextos formatius a Espanya. La primera versió del model (Pineda, Quesada i Moreno, 2010) estava integrada per vuit factors, dividits en quatre grans dimensions (taula 1).

En aquest article es presenten els resultats de l'aplicació del model de factors de transferència a les empreses que fan formació amb finançament públic, focalitzats en dos sectors econòmics: el de la construcció i el de

**Taula 1.** Model de factors que afecten la transferència de la formació

Factors del participant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacció amb la formació</li> <li>• Aprenentatge assolit</li> <li>• Motivació per transferir</li> <li>• Autoeficàcia</li> <li>• Responsabilitat sentida</li> </ul>
Factors del lloc de treball	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitats d'aplicació</li> </ul>
Factors de l'empresa/institució	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suport de l'organització/institució per la transferència</li> </ul>
Factors de la formació	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseny de la transferència</li> </ul>

Font: elaboració pròpia.

l'hostaleria. Es tracta de dos dels sectors més afectats per la crisi, de manera que els resultats obtinguts poden mostrar com una formació eficaç pot actuar d'estratègia dinamitzadora per afrontar la crisi en l'incert context econòmic actual.

## 2. Metodologia de l'estudi

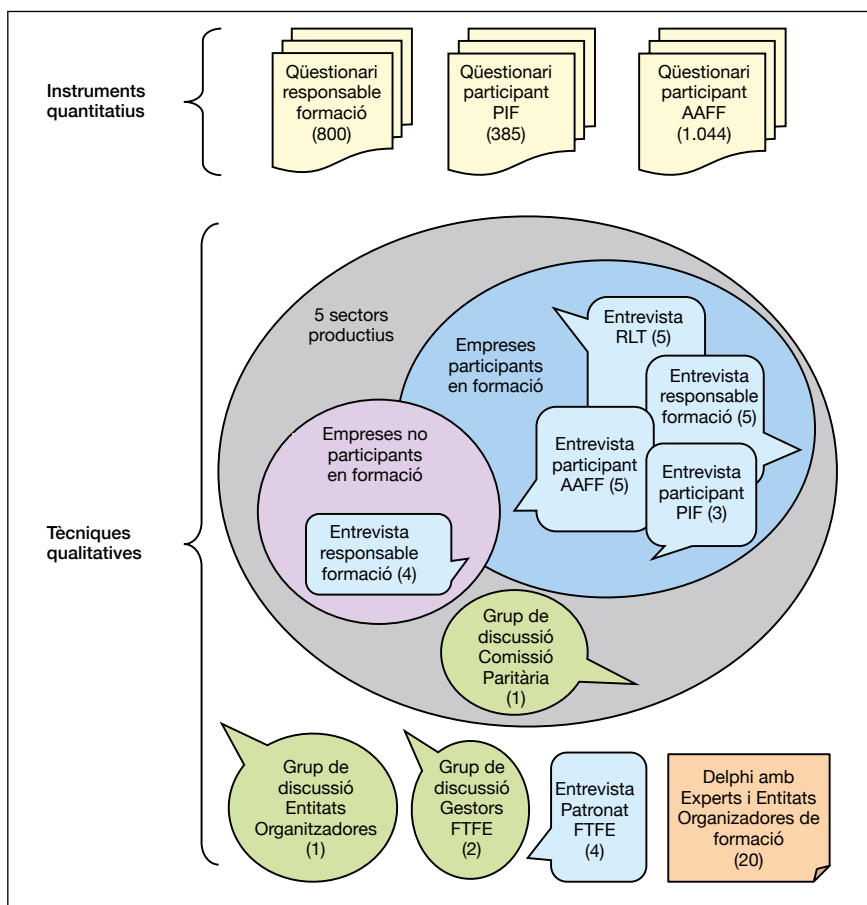
Els resultats que es presenten a continuació fan referència a una part de l'estudi «Evaluación de la iniciativa de formación de demanda» (Pineda et al., 2010). Aquest estudi tenia per objectiu general avaluar l'impacte de la formació de demanda en el manteniment del lloc de treball i en la millora de la competitivitat de les empreses, l'eficàcia i l'adequació de la formació a les necessitats de les empreses, així com l'eficiència dels recursos econòmics i mitjans utilitzats. La formació de demanda, finançada per la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE), inclou les accions de formació contínua en les empreses (AAFF) i els permisos individuals de formació (PIF), i és aquella que fan les empreses per als seus treballadors per tal de respondre a les necessitats dels dos.

Per tal d'assolir aquests objectius es va plantejar un enfocament metodològic mixt que combinava metodologia quantitativa i qualitativa (figura 1).

En el cas de la metodologia quantitativa, es van dur a terme 800 qüestionaris telefònics a responsables de formació d'empreses —385 qüestionaris a participants de PIF i 1.044 a participants d'AAFF—; aquestes últimes incloïen l'aplicació del model de factors de la taula 1. La selecció de la mostra es va fer seguint un disseny aleatori estratificat multietàpic. Les variables d'estratificació en el cas de les empreses eren: mida, sector econòmic (agricultura, comerç, construcció, hostaleria, indústria i serveis) i territori; i en el cas dels participants: nivell d'estudis, sexe i edat.

Per altra banda, es va fer un estudi qualitatiu centrat en cinc sectors i subsectors productius —indústria manufacturera, construcció, agricultura, intermediació financera i comerç— recollint dades tant d'empreses participants en formació com d'empreses no participants seleccionades a partir d'un mostreig intencional per part de l'equip d'investigació. En el cas de les empreses participants, es van fer entrevistes a quatre col·lectius diferents: responsables de formació (5 entrevistes), participants d'AAFF (5 entrevistes), participants de PIF (3 entrevistes) i representants legals dels treballadors (5 entrevistes). En el cas de les empreses no participants, es van entrevistar només els responsables de formació (4 entrevistes). A més a més, es va crear un grup de discussió amb la Comissió Paritària, i un grup de discussió amb entitats organitzadores de formació i dos amb gestors de l'FTFE. També es van fer 4 entrevistes al Patronat de FTFE i un Delphi amb experts i entitats organitzadores de formació (20 participants).

Els resultats sectorials d'aquesta investigació van mostrar diferències significatives entre sectors. Una de les més destacades es trobava entre el sector de l'hostaleria i el de la construcció, dos dels més importants per a l'economia



**Figura 1.** Instruments i tècniques.

Font: Estudi «Evaluación de la iniciativa de formación de demanda» (Pineda et al., 2010).

espanyola en els últims anys. La diferència es donava en les condicions de transferència de la formació, i especialment en relació amb el suport que donava l'organització per a la transferència, en què les condicions millors eren les del sector de l'hostaleria. De fet, aquest sector destacava sobre tots els altres pel que fa a aquest element; però era un dels que menys transferència assolía juntament amb el sector de la construcció.

Partint d'aquests resultats, es va fer un estudi detallat d'aquests dos sectors econòmics (Espona, 2010), que es van seleccionar perquè obtenien diferències significatives en relació amb la transferència de la formació al lloc de treball i perquè en els anys de la crisi econòmica han estat dos dels grans afectats. L'estudi es plantejava els següents objectius:

- Descriure la situació de la formació contínua en els sectors de l'hostaleria i la construcció en els àmbits europeu i espanyol.
- Identificar les diferències en els resultats i l'impacte de la formació de demanda entre els sectors de l'hostaleria i la construcció.
- Identificar les diferències en els elements que faciliten la transferència de la formació de demanda entre els sectors de l'hostaleria i la construcció.
- Fer propostes de millora de les condicions de transferència de la formació contínua al sector de la construcció a partir de l'experiència del sector de l'hostaleria, tenint en compte el context de crisi financera i econòmica actual.

En aquest article es presenten alguns dels resultats més destacats d'aquest segon estudi (Espona, 2010). Contrastant dades generals en els àmbits europeu i espanyol, amb algunes dades obtingudes de la part quantitativa de l'estudi, es fa una aproximació a les polítiques de formació d'ambdós sectors prèvies a la crisi econòmica i els seus resultats, especialment pel que fa a la transferència, és a dir, a l'aplicació dels aprenentatges al lloc de treball. Amb aquesta finalitat, s'han analitzat les dades dels següents estudis:

- Enquesta de població activa (EPA, 2010)
- Continuing vocational training survey (CVTS3)
- Enquesta de qualitat de vida en el treball (ECVT, 2009)
- Qüestionaris a 800 responsables de formació (Pineda et al., 2010)
- Qüestionaris a 1.044 participants de formació AAFF (Pineda et al., 2010)

L'anàlisi que es presenta pot ser útil per fer propostes de millora de les polítiques de formació públiques i de les mateixes organitzacions que ajudin a assolir un major grau de transferència i d'eficàcia.

### 3. Resultats

#### 3.1. Les polítiques de formació als sectors de la construcció i l'hostaleria

Les polítiques públiques de formació impulsades en els àmbits nacional i internacional tenen un impacte directe en el desenvolupament de les polítiques de formació concretes de cada organització. Moltes enquestes permeten analitzar de manera descriptiva en quin moment es troben les polítiques de formació als diferents sectors econòmics.

En primer lloc, si s'analitzen les dades de l'enquesta de població activa (EPA) del període 2005-2008, just a l'inici de la crisi econòmica actual, es pot veure que tant el sector de la construcció com el de l'hostaleria eren dos dels sectors d'activitat de l'economia espanyola amb un percentatge més elevat de població activa (prop del 12,5% com a mitjana en el primer cas; i prop del 7% en el segon cas), només darrere del comerç, les indústries manufactureres i les activitats immobiliàries i de lloguer, i serveis empresarials.

Segons la Continuing Vocational Training Survey (CVTS3), dades del 2005, la mitjana d'empreses a Espanya que participaven en formació contínua era un 47%, percentatge menor a la mitjana europea<sup>1</sup>, que era un 60%. En el cas dels sectors de la construcció i l'hostaleria, el percentatge tampoc no arribava a la mitjana europea, que voltava el 50%, sinó que els percentatges de participació eren un 42% en el cas de la construcció i un 32% en el cas de l'hostaleria. L'enquesta de qualitat de vida en el treball (ECVT) mostra també aquesta tendència al llarg dels anys següents, ja que tant en el cas del sector de la construcció com en el de l'hostaleria, entre el 50% i 60% d'assalariats d'aquests sectors treballaven, entre el 2006 i el 2008, en empreses que no proporcionaven formació als seus treballadors, percentatge més elevat que la mitjana dels diferents sectors econòmics. En el cas de l'hostaleria, el percentatge era major que en el cas de la construcció, però en ambdós casos aquest percentatge va anar augmentant al llarg dels tres anys. Els qüestionaris fets a responsables de formació en el context de l'estudi realitzat van permetre obtenir més dades sobre el percentatge de plantilla de l'empresa que participava en aquell moment en formació i es va comprovar que els treballadors d'un 22,5% de les empreses enquestades en el cas de la construcció, i els d'un 22,1% en el cas de l'hostaleria, no participaven en cursos de formació en aquells moments.

Els mateixos qüestionaris a responsables de formació van aportar llum sobre la importància de la formació contínua per a les empreses. I es va poder comprovar que, en la majoria de casos, la formació estava lligada a la millora de l'actuació i al rendiment dels treballadors i treballadores, tant en el cas de l'hostaleria (60,3%) com de la construcció (68,1%). En canvi, en percentatges molt petits es considerava que la formació tenia un rol estratègic (2,9% en hostaleria i 5,8% en construcció). Segons dades del mateix estudi, la majoria de les empreses d'ambdós sectors no comptaven amb un pla de formació (73,5%, hostaleria; 58%, construcció). I en el cas de l'hostaleria hi havia un percentatge més elevat d'empreses, 26,5%, que en el cas de la construcció, 17,4%, que no utilitzaven sistemes de detecció de necessitats formatives.

Seguint amb dades de la CVTS3, en el cas dels treballadors que en aquests anys participaven en cursos de formació organitzats i finançats per la seva empresa, més de la meitat hi participaven sempre en hores de feina. Aquí també es repeteix que el percentatge en el cas de la construcció és més elevat que en el cas de l'hostaleria i, fins i tot, és major en el cas de la construcció que la mitjana de sectors.

Una altra dada que permet contextualitzar les polítiques internes de cada organització pel que fa a la formació contínua en aquests dos sectors és el percentatge d'empreses que ofereixen cursos interns, és a dir, organitzats per ells mateixos, i/o externs, organitzats per altres. Segons dades de la CVTS3, seguint la mitjana europea, a Espanya, tant en el cas de la construcció com en el de l'hostaleria, la gran majoria de les empreses, un 90% i un 82% respecti-

1. En tots els casos es fa referència a la mitjana de la Unió Europea dels 27.



vament, oferien cursos externs; i, en canvi, menys de la meitat, un 32% i un 41%, n'oferia també d'interns.

Per tipologia de formació, la modalitat més tradicional, és a dir, la formació contínua en format de curs tancat amb uns objectius, unes sessions i un formador especialista realitzada fora de l'ambient laboral era la més oferta per part de les empreses —un 43% en el cas de la construcció i un 38% en el cas de l'hostaleria—. A part d'aquesta modalitat, hi havia altres tipologies de formació que també s'oferien, tot i que en un percentatge menor. D'aquestes, en destacaven sobretot dues modalitats: la formació contínua en ambient laboral, és a dir, al mateix lloc de treball —un 25% en el cas de la construcció i un 32% en el de l'hostaleria—; i les conferències, tallers i seminaris —un 26% i un 23%, respectivament—. Segons dades del qüestionari a responsables fet durant l'estudi, en la gran majoria de casos es feien accions formatives a distància. Per exemple, l'any 2008, en el cas de la construcció el 55,9% de les accions formatives eren en aquesta modalitat, i el 48,81% en el cas de l'hostaleria. Les altres modalitats tenien percentatges menors.

Finalment, segons dades també de la CVTS3, els costos de formació contínua tant de les empreses de construcció com de les d'hostaleria representaven un 0,6% sobre el total de costos de treball.

### *3.2. La transferència de la formació als sectors de la construcció i l'hostaleria*

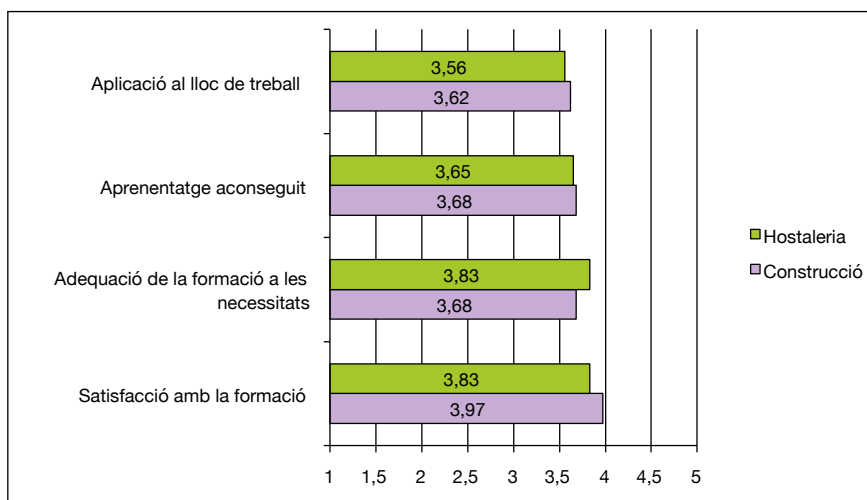
L'estudi d'avaluació de la formació de demanda va permetre obtenir més dades sobre els resultats de la formació bonificada. Segons els responsables de formació, en aquests dos sectors es pot comprovar que els resultats són similars (figura 2).

Com es pot veure a la figura 2, en una escala de l'1 al 5, s'obtenen resultats superiors a 3 en ambdós sectors en tots els casos. Tot i així, és interessant veure que els resultats amb menor puntuació fan referència a l'aplicació al lloc de treball, en ambdós sectors; és a dir, a la valoració dels responsables de formació sobre la transferència de la formació al lloc de treball.

Segons els resultats dels qüestionaris a participants de formació, un 46,3% dels treballadors de l'hostaleria afirmen que apliquen més d'un 80% del que han après a la formació al seu lloc de treball. En canvi, aquest percentatge és molt menor en el cas de la construcció, un 21,3% en concret.

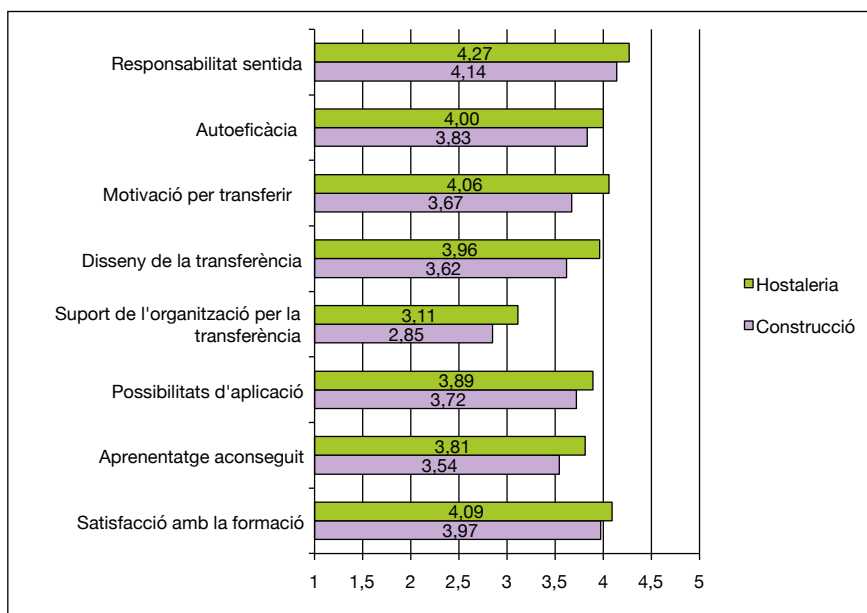
Per explorar més detalladament els factors que faciliten i/o dificulten l'aplicació dels aprenentatges al lloc de treball, en el mateix estudi es van passar qüestionaris a participants de formació que van permetre obtenir resultats sobre els factors de transferència, que pertanyen al model de factors anteriorment explicat (taula 1). Els resultats, en una escala de l'1 al 5, es presenten a la figura 3.

Seguint la classificació del model de factors de transferència (taula 1), aquests vuit factors es poden classificar en quatre dimensions: factors del participant, factors del lloc de treball, factors de l'empresa/institució i factors de la formació.



**Figura 2.** Resultats de la formació bonificada.

Font: Qüestionaris a responsables de formació. «Evaluación de la iniciativa de formación de demanda» (Pineda et al., 2010).



**Figura 3.** Factors que faciliten/difículten la transferència de la formació.

Font: Qüestionaris a participants de formació. «Evaluación de la iniciativa de formación de demanda» (Pineda et al., 2010).

En general, el sector de la construcció obté resultats més baixos que el de l'hostaleria. El factor que en ambdós sectors obté una puntuació més baixa, proper a convertir-se en una barrera per a la transferència, és el suport de l'organització per a la transferència, que forma part de la dimensió de factors de l'empresa/institució. No obstant això, el factor possibilitats d'aplicació, de la dimensió factors del lloc de treball, obté puntuacions més elevades, i aquest és un factor molt lligat també a les polítiques de formació de la mateixa empresa, com el del suport a la transferència.

Dels factors del participant, el que obté puntuacions més baixes és l'aprenentatge aconseguit. No obstant, aquesta és una dimensió que obté puntuacions elevades, com la dels factors de la formació, que fa referència bàsicament al disseny de la formació.

### *3.3. Les diferències sectorials i algunes propostes de millora*

Un cop analitzats els resultats de les diferents enquestes cal aprofundir en les diferències sectorials, i a partir d'aquí fer propostes de millora de la transferència de la formació que puguin ser també útils en altres sectors per millorar les polítiques públiques i les de les mateixes empreses.

La mateixa organització és un element clau per tal d'aconseguir que tot allò que els treballadors i treballadores han après ho apliquin al seu lloc de treball. Les competències professionals es posen en pràctica i s'adquireixen en el context de treball per poder solucionar problemes reals. Per més bé que els participants en formació hagin adquirit uns coneixements bàsics per poder desenvolupar aquestes competències, si l'entorn laboral no crea les condicions necessàries per tal que això es produeixi serà difícil per al treballador o treballadora posar en pràctica noves maneres de treballar.

A més a més, les condicions de l'empresa i del lloc de treball favorables per a la transferència són en les que l'empresa pot incidir més si vol millorar aquest aspecte. Per això és important que des de l'organització es tinguin molt clars els factors condicionants de la transferència relacionats amb les característiques de l'empresa i del lloc de treball.

Tal com es pot veure a la figura 3, si es compara la situació de les dimensions factors de l'empresa/institució (suport de l'organització/institució per a la transferència) i factors del lloc de treball (possibilitats d'aplicació) als sectors de l'hostaleria i de la construcció, es pot comprovar que s'obtenen puntuacions més elevades en el primer sector que en el segon. Els resultats se situen en una escala de l'1 al 5. Les puntuacions que es troben entre el 3 i el 4 es consideren uns resultats moderats; en canvi, a partir de 4 es consideren uns bons resultats.

Les diferències entre sectors són molt clares en el factor del suport de l'organització; però no tant en el cas de possibilitats d'aplicació, en què els resultats són més propers. No obstant això, en el factor de suport de l'organització/institució per la transferència és en el que hi ha resultats més baixos en ambdós sectors del total de factors de transferència.

En relació amb aquests dos factors, hi ha quatre àmbits d'acció sobre els quals les organitzacions poden actuar per millorar la transferència de la formació contínua que fan els seus treballadors:

- l'existència dels recursos necessaris i oportunitats d'aplicació dels aprenentatges;
- el suport per part de companys i superiors;
- el grau d'autonomia dels treballadors a l'hora de fer la seva feina, i
- els incentius i els sistemes d'acompanyament a la transferència que des de l'empresa s'estableixen.

Aquests factors incideixen directament sobre, no només l'aplicació de la formació al lloc de treball i el canvi en la manera de treballar, sinó en el manteniment d'aquests canvis per part del treballador.

Ara bé, una condició prèvia imprescindible per tal que es produeixi el suport de l'organització a la transferència de la formació és la creença que la formació contínua és un element estratègic per aconseguir els seus objectius, i segons les dades presentades a resultats, en aquests dos sectors, el percentatge d'empreses que consideren que la formació té un rol estratègic per a l'empresa és molt petit.

A partir d'aquí, una de les propostes que es poden fer per contribuir a millorar la transferència de la formació és que s'elaborin plans de formació per a l'empresa que tinguin en compte la formació que necessita aquesta i també els recursos i les estructures que calen per poder transferir posteriorment. Per exemple, que s'hi incloguin els sistemes d'incentius i de seguiment dels treballadors durant el procés d'aplicació dels aprenentatges de la formació al lloc de treball just després d'acabar la formació, però també posteriorment per tal d'assegurar que els canvis es mantinguin en el temps. De fet, segons les dades dels qüestionaris passats a responsables de formació en el marc de l'estudi d'avaluació realitzat, la majoria de les empreses dels dos sectors no tenien un pla de formació.

També cal incentivar els caps d'aquests treballadors per tal que els donin suport a l'hora d'aplicar la formació, per motivar-los i aportar-los totes les condicions necessàries per tal que es produeixi aquesta transferència. A més a més, és important que tinguin clar que han de donar als treballadors un grau d'autonomia elevat per tal que aquests puguin aplicar els aprenentatges quan ho vegin necessari.

Per altra banda, és important crear un clima laboral positiu en el qual es valori l'aplicació dels aprenentatges adquirits en formació contínua per part de treballadors i superiors. Un clima en què també es valori la innovació i el canvi, així com l'intercanvi d'experiències encarat sempre a la millora del treball i dels objectius de l'empresa.

Així doncs, des de l'empresa cal estructurar no només la formació contínua, sinó també el que passarà després d'aquesta, és a dir, en el moment de transferir-la. I cal pensar prèviament els recursos i les condicions necessàries per tal

que es pugui transferir el que s'aprendrà. Si per exemple un treballador ha fet un curs per aprendre un programa informàtic, quan arribi al lloc de treball és important que tingui aquest programa i temps per practicar, perquè, si no, no podrà posar en pràctica els aprenentatges.

I a més de la part més material, cal que tot el clima de l'organització porti al treballador a sentir la necessitat d'aplicar els aprenentatges, ja que compta amb l'ajuda de companys i superiors que valoren positivament tots els canvis que es van produint fruit de la formació, encarats sempre a la millora de l'organització, i a més a més té un grau d'autonomia suficient per poder dur a terme aquestes millores.

Ara bé, a vegades, per més condicions que es creïn a l'empresa per tal que hi pugui haver transferència, si la formació en si no s'ha adequat a les necessitats que el treballador té o a les problemàtiques amb les quals es troba al seu lloc de treball, la transferència serà impossible de dur a terme. Per tant, és també bàsic el factor de disseny de la formació: cal garantir que sigui un disseny orientat a la transferència. Aquest és el factor de transferència que s'ha estudiat en relació amb les condicions de la formació que afecten l'aplicació dels aprenentatges al lloc de treball.

Com es pot veure a la figura 3, el sector de l'hostaleria obté també puntuacions més altes que el sector de la construcció en el factor de disseny de la transferència. No obstant això, els resultats no arriben a 4 en cap dels sectors i, per tant, són resultats moderats.

En relació amb aquest factor es poden establir tres àmbits d'acció sobre els quals es pot incidir quan es dissenya la formació i també quan es fa aquesta:

- la detecció de necessitats de formació,
- el disseny de la formació, i
- la realització de la formació.

Per tal que realment s'aconsegueixi la transferència de la formació és important que aquesta estigui relacionada amb les necessitats professionals; per tant, que es dirigeixi a millorar la mateixa actuació professional. Però per tal que els participants vegin la importància del que es treballa durant la formació cal que hi hagi relació entre el que fan en aquesta i el que fan al lloc de treball real. I és bo que se'ls donin indicacions sobre com dur a terme aquesta transferència.

Amb un sistema de detecció de necessitats, però, no sembla que n'hi hagi prou, ja que en el sector de la construcció, on s'utilitzen més sistemes de detecció de necessitats que en el cas de l'hostaleria, segons dades extretes del qüestionari a responsables de formació, els participants identifiquen en menor grau la semblança entre la formació i les seves necessitats al lloc de treball que en el cas de l'hostaleria.

El disseny, per tant, de la mateixa formació ha de tenir en compte aquests elements facilitadors de la transferència. Per això, una proposta de millora és l'elaboració de sistemes de detecció de necessitats vàlids i fiables; i cal que

s'utilitzin els resultats de la detecció de necessitats per tal de planificar les accions formatives (objectius, metodologia...). A més, durant aquesta detecció s'ha de demanar no només als responsables de formació el que es necessita, sinó també als mateixos treballadors.

Per altra banda, la tipologia de formació sembla afectar la transferència de la formació. Segons les dades de la CVTS3 anteriorment comentades, el sector de l'hostaleria feia una aposta més clara que el sector de la construcció per modalitats de formació més innovadores en comparació als cursos de formació, com poden ser els cercles de qualitat i l'aprenentatge en l'ambient de treball. Aquestes modalitats faciliten que la formació estigui més lligada al dia a dia i a les necessitats reals i immediates dels treballadors. Cada vegada es dona més importància a una formació contínua més propera als participants, que siguin els mateixos treballadors els qui decideixin en què volen aprofundir, i s'organitzin i siguin autònoms per formar-se a partir de l'intercanvi d'experiències i de coneixements. Per això, una altra proposta de millora és tenir en compte, a part dels cursos de formació, aquestes altres modalitats formatives.

Tampoc no es pot oblidar que el formador ha de conèixer els problemes reals amb els quals es troben els participants en formació per tal de poder-los posar exemples relacionats amb el seu dia a dia i donar-los indicacions de com poden aplicar allò que estan aprenent al seu lloc de treball. Així doncs, una proposta de millora que es pot fer és afegir a l'avaluació del formador elements que permetin conèixer si realment aquest potencia la transferència posterior del que està ensenyant.

El fet d'influir sobre els factors de l'organització, el lloc de treball o de la mateixa formació no assegura que es produeixi una transferència de la formació al lloc de treball, ja que hi juguen també un rol molt important factors personals dels participants en la formació. Ara bé, influir sobre aquests factors de caire més personal és difícil. Per això és important analitzar com algunes de les propostes fetes en relació amb altres factors poden ajudar de manera indirecta a millorar-los.

Concretament, a l'estudi d'avaluació realitzat es van analitzar els factors personals següents: la satisfacció amb la formació, l'aprenentatge assolit, la motivació per transferir, l'autoeficàcia i la responsabilitat sentida (figura 3).

En aquests factors els resultats són molt millors que en el cas dels relacionats amb l'organització, el lloc de treball i el disseny de la formació, ja que en alguns casos en el sector de l'hostaleria s'arriba i es sobrepassen els 4 punts. I com s'ha vist fins ara, el sector de la construcció obté resultats més baixos que el de l'hostaleria.

La motivació per transferir és un dels factors en què es troben més diferències entre sectors. Aquesta està influïda per facilitadors de l'empresa i el lloc de treball. Per exemple, és més fàcil que els treballadors vegin la necessitat i tinguin ganes de formar-se i millorar en la seva feina si també veuen una implicació important per part de l'empresa tot facilitant les condicions idònies per transferir. Aquesta motivació per a la transferència també està relacionada amb el fet que els treballadors se sentin responsables de la millora del seu treball.

Amb tipologies de formació i sistemes de detecció de necessitats que facilitin l'autoreflexió sobre les necessitats formatives, i promoguin l'aproximació de la formació a la realitat de la feina, serà més probable que els treballadors siguin més autònoms a l'hora d'aplicar la formació i es vegin capacitats per fer-ho especialment si des de l'empresa se'ls dóna també un grau elevat d'autonomia en aquest procés de transferència. Aquesta és una de les possibles propostes de millora en aquest cas. Per altra banda, una altra proposta es pot relacionar amb la millora del clima en el lloc de treball per tal que propiciï una elevada motivació per a la transferència.

Ara bé, també és important que des de la mateixa formació es treballin aquests factors personals. Per això es proposa que durant la formació es treballi la motivació per a la transferència i la percepció d'autoeficàcia, ja que són elements clau per tal que s'assoleixin alts graus de transferència.

#### 4. Conclusions

Partint de la utilitat de la formació contínua com a estratègia empresarial en un context canviant com l'actual, en el qual es demana a les empreses que innovin i es desenvolupin ràpidament per sobreviure en un mercat molt competitiu (Calderón, Cuartas i Álvarez, 2010), en aquest article s'ha posat l'atenció sobre els factors de transferència de la formació contínua al lloc de treball com a elements clau per tal que la formació sigui eficaç.

Els resultats que es presenten en aquest article demostren, a partir de l'anàlisi dels factors de transferència en els dos sectors treballats, i els resultats d'altres enquestes en els àmbits internacional i nacional, que aquesta transferència no depèn exclusivament dels treballadors, sinó que hi ha factors de la mateixa formació i de la institució i el lloc de treball que hi afecten. Com indiquen Burke i Hutchins (2007), els factors de la formació juguen un rol central en les possibilitats de transferir, encara que a vegades queden eclipsats per altres factors, com els organitzatius i els laborals.

D'aquí la importància d'aquest estudi, ja que obre camins a noves investigacions que intentin aprofundir en aquests factors. Els resultats obtinguts permeten fer propostes que els professionals de la formació contínua poden tenir en compte a l'hora de dissenyar les polítiques de formació públiques i de les organitzacions mateixes, i preparar les condicions necessàries a l'empresa per tal que aquesta transferència sigui real i tingui un impacte. En aquest article s'han presentat algunes propostes que pretenen millorar les possibilitats de la transferència de la formació i augmentar-ne l'eficàcia:

1. Establiment de la formació contínua com a estratègia clau de l'organització per assolir els seus objectius i més en un temps de crisi financera i econòmica com l'actual.
2. Elaboració de plans de formació que tinguin en compte també la transferència posterior que es farà de la formació que s'està planificant. Això implica tenir en compte els recursos i les condicions necessàries per poder

transferir, tal com apunten autors com Bartlett (2001), Clarke (2002), Gaudine i Saks (2004), Chiaburu i Marinova (2005), Lim i Morris (2006) o Burke i Hutchins (2008); així com els sistemes d'incentius i de seguiment de la transferència. Ara bé, cal que no només es tinguin en compte tots aquests elements als plans de formació, sinó que també es trobin a la pràctica; així s'influeix en la motivació per a la formació, en la transferència d'aquesta i en la responsabilitat sentida dels treballadors.

3. Millora del clima en el lloc de treball amb l'objectiu d'aconseguir el suport a la transferència entre companys i des dels superiors, ja que es valora la formació, la innovació i l'intercanvi de coneixement, creant així també millors condicions per poder fer una bona detecció de necessitats de formació i també per a la possibilitat d'utilitzar tipologies de formació més participatives d'intercanvi de coneixements. De fet, el suport de companys i superiors per a la transferència és un element destacat per molts autors com a clau per aconseguir un elevat grau de transferència (Ford, Quiñones, Sego i Sorra, 1992; Burke i Baldwin, 1999; Salas, Rozell, Mullen i Driskell, 1999; Clarke, 2002; Russ-Eft, 2002; Chiaburu i Marinova, 2005; Hawley i Barnard, 2005).
4. Establiment de mesures per incentivar els superiors per tal que creïn condicions propícies a la transferència de la formació i donin més autonomia als treballadors per tal que puguin aplicar els aprenentatges fets durant la formació.
5. Utilització de sistemes de detecció de necessitats de formació vàlids i fiables que promoguin l'autoreflexió no només de superiors, sinó especialment dels mateixos treballadors. D'aquesta manera s'influeix sobre la responsabilitat sentida i la motivació dels treballadors i es poden conèixer les necessitats reals de formació per tal de poder dissenyar aquesta de manera que sigui útil per solucionar els problemes reals amb els quals es troben els treballadors en el seu dia a dia.
6. Ús dels resultats de la detecció de necessitats per tal de planificar les accions formatives (objectius, metodologia...), aconseguint que s'adeqüin a les necessitats reals dels treballadors per afavorir les condicions per a la posterior transferència dels aprenentatges al lloc de treball.
7. Realització d'una formació que tingui en compte els problemes reals dels treballadors, per aconseguir una millor motivació d'aquests, ja que veuen més proximitat de la formació amb la seva feina. També desenvolupen un sentit més alt de responsabilitat respecte al seu lloc de treball, així com una percepció més alta d'autoeficàcia a l'hora de transferir, ja que reben indicacions sobre l'aplicació dels aprenentatges i practiquen amb casos propers al seu dia a dia. Per això cal tenir en compte altres tipologies de formació a part dels cursos de formació que poden ajudar a aconseguir-ho. En aquest sentit, Creten i Huyghe (2013), que van fer una avaluació dels canvis de plans de formació de professorat universitari a la Universitat de Lovaina, afirmen que el fet que els nous cursos de formació potenciessin la realització de canvis en el lloc de treball per part dels participants motivava a aquests a seguir en aquesta línia, tot i el que suposava pel que fa a volum de treball.



## 8. Avaluació del formador tenint en compte com treballa els elements facilitadors d'una posterior transferència dels aprenentatges.

Encara que aquestes propostes provenen de l'anàlisi feta en els sectors de l'hostaleria i la construcció, són aplicables no només a aquests dos sectors, sinó a la formació que es fa en tots els sectors econòmics del nostre país. L'enfocament d'avaluació de la formació mitjançant els factors de transferència permet identificar els elements de millora per tal d'augmentar l'eficàcia de la formació.

Esperem que les aportacions fetes siguin útils als professionals de la formació, tant investigadors com pràctics, i que ajudi a millorar la qualitat de la formació contínua, tan necessària en un context de crisi com l'actual.

## Referències bibliogràfiques

- BALDWIN, T.T. i FORD, J.K. (1988). «Transfer of training: A review and directions for future research». *Personnel Psychology*, 41 (1), 63-105.  
<<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>>
- BARTLETT, K.R. (2001). «The Relationship between training and organizational Commitment: A Study in the health care field». *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335-352.  
<<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1001>>
- BURKE, L.A. i BALDWIN, T.T. (1999). «Workforce training transfer: A Study of the effect of relapse prevention training and transfer». *Human Resource Management*, 38 (3), 227-243.  
<[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3%3C227::AID-HRM5%3E3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3%3C227::AID-HRM5%3E3.0.CO;2-M)>
- BURKE, L.A. i HUTCHINS, H.M. (2007). «Training transfer: An integrative literature review». *Human Resource Development Review*, 6, 263-296.  
<<http://dx.doi.org/10.1177/1534484307303035>>
- (2008). «A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer». *Human Resource Development Quarterly*, 19 (2), 107-128.  
<<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1230>>
- CALDERÓN, G.; CUARTAS, J. i ÁLVAREZ, C.M. (2010). «Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana». *Revista Innovar*, 19 (35), 151-166.
- CHIABURU, D.S. i MARINOVA, S.V. (2005). «What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy, and organizational supports». *International Journal of Training and Development*, 9 (2), 110-123.  
<<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2005.00225.x>>
- CLARKE, N. (2002). «Job/work environment factors influencing training effectiveness within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Fords' transfer climate construct». *International Journal of Training and Development*, 6 (3), 146-162.
- CRETEN, S. i HUYGHE, S. (2013). «Teaching at the University of Leuven: a case of teacher training in Higher Education in Flanders, Belgium». *Revista de Docencia Universitaria*, 11 (3), 73-90.
- ESPONA, B. (2010). *La formació contínua com a estratègia empresarial en un context de crisi econòmica: avaluació dels resultats de la formació bonificada en dos sectors clau*,

- construcció i hostaleria*. Projecte de col·laboració al Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social de la Universitat Autònoma de Barcelona (2009-2010). Directora: Pilar Pineda. [Trellat no publicat].
- FORD, J.K.; QUIÑONES, M.A.; SEGO, D.J. i SORRA, J.S. (1992). «Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job». *Personnel Psychology*, 45 (3), 511-527.  
<<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00858.x>>
- GAUDINE, A.P. i SAKS, A.M. (2004). «A longitudinal quasi-experiment on the effects of posttraining transfer interventions». *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 57-76.  
<<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1087>>
- HAWLEY, J.D. i BARNARD, J.K. (2005). «Work environment characteristics and implications for training transfer: A case study of the nuclear power industry». *Human Resource Development International*, 8 (1), 65-80.  
<<http://dx.doi.org/10.1080/1367886042000338308>>
- HOLTON, E.F.; BATES, R.A. i RUONA, W.E.A. (2000). «Development of a generalized learning transfer system inventory». *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333-360.  
<[http://dx.doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4%3C333::AID-HRDQ2%3E3.0.CO;2-P](http://dx.doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4%3C333::AID-HRDQ2%3E3.0.CO;2-P)>
- KIRKPATRICK, D.L. (1959). «Techniques for evaluating training programs». *Journal of American Society for Training and Development*, 11, 1-13.
- LIM, D.H. i MORRIS, M.L. (2006). «Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer». *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), 85-115.  
<<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1162>>
- PINEDA, P. (coord.) (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- PINEDA, P.; CALERO, J.; FERNÁNDEZ-SALINERO, C.; MEDIAYLLA, M.; MORENO, V.; QUESADA, C.; ÚCAR, X.; VILASEÑOR, K. et al. (2010). *Evaluación de la iniciativa de formación de demanda. Ejercicio 2007 y 2008*. FTFE. <[http://www.fundaciontri-partita.org/almacenV/publicaciones/documentos/2568\\_1531532012151727.pdf](http://www.fundaciontri-partita.org/almacenV/publicaciones/documentos/2568_1531532012151727.pdf)>.
- PINEDA, P.; QUESADA, C. i MORENO, M.V. (2010). *The ETF, a new tool for evaluating training transfer in Spain*. 11th Conference on HRD. Pécs, Hongria: University of Pécs.
- RUSS-EFT, D. (2002). «A typology of training design and work environment factors affecting workplace learning and transfer». *Human Resource Development Review*, 1 (1), 45-65.  
<<http://dx.doi.org/10.1177/1534484302011003>>
- SALAS, E.; ROZELL, D.; MULLEN, B. i DRISKELL, J.E. (1999). «The effect of team building on performance: an integration». *Small Group Research*, 30 (3), 309-329.  
<<http://dx.doi.org/10.1177/104649649903000303>>
- THAYER, P.W. i TEACHOUT, M.S. (1995). *A climate for transfer model*. Armstrong Laboratory/Human Resources.

### Fonts electròniques

- EUROSTAT. *The 3rd Continuing Vocational Training Survey. (CVTS3)*. <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database)>. [Consulta: 27 desembre 2013].

- FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO. *Balance de resultados 2012*. <<http://www.fundaciontripartita.org/Observatorio/Documents/Estad%C3%ADstica/Balance%20de%20resultados%202012.pdf>> [Consulta: 5 gener 2014].
- INE (2010). *Encuesta de poblaci3n activa (EPA)*. <[http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft22%2Fe308\\_mnu&file=inebase&L=0](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft22%2Fe308_mnu&file=inebase&L=0)>. [Consulta: 27 desembre 2013].
- MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACI3N (2009). *Encuesta de calidad de vida en el trabajo (ECVT)*. <<http://www.mtin.es/estadisticas/ecvt/welcome.htm>>. [Consulta: 27 desembre 2013].