

# Estudi sobre aprenentatge organitzatiu i aprenentatge informal a l'Administració Pública

Joaquín Gairín i David Rodríguez-Gómez  
Equip de Desenvolupament Organitzatiu  
Universitat Autònoma de Barcelona

Juny, 2014

## INDEX

	<b>Pàgines</b>
Introducció	3
1. Disseny i desenvolupament de l'estudi	5
1.1. Qualitat psicomètrica del qüestionari QDAOI	6
2. Resultats	9
2.1. Informació individual i organitzativa	9
2.2. L'organització que aprèn i el canvi en el rendiment organitzatiu	15
2.3. L'aprenentatge informal	23
3. Algunes conclusions	35
4. Referències	39
5. Annexes	40
5.1. Qüestionari sobre les dimensions de l'aprenentatge organitzatiu i l'aprenentatge informal a l'Administració pública	40

## INTRODUCCIÓ

Les organitzacions modernes, públiques i privades, busquen convertir-se en organitzacions que aprenen, mitjançant estratègies de gestió del coneixement i aprenentatge informal. Les organitzacions sovint esperen que els seus membres generin coneixement, aprenguin de manera continuada i comparteixin aquests coneixements i aprenentatges amb la resta de l'organització (Marsick i Watkins, 2003). Així mateix, la complexitat i intensificació de les tasques a desenvolupar pels treballadors de l'administració pública deriva inevitablement en la utilització d'estratègies i procediments d'aprenentatge informal per al desenvolupament de les competències necessàries per exercir la seva professió amb certes garanties de qualitat. Quan parlem d'aprenentatge informal ens estem referint a les activitats que els treballadors realitzen en el seu lloc de treball i que comporten un desenvolupament de les seves competències professionals (Cofer, 2000, Lohman, 2009).

La situació de les organitzacions sol ser diferent, encara que ens moguem en un mateix context soci-cultural. La incidència que té l'entorn, l'especial manera com es relacionen els seus components, l'acció diferenciada de la direcció, la forma de desenvolupar el procés organitzatiu, la pròpia història institucional i les seves inquietuds en relació amb la millora, configuren diferències i donen una personalitat única i particular a cada institució. En qualsevol cas, siguin quines siguin les característiques de l'organització, el desenvolupament de processos d'aprenentatge organitzatiu, gestió del coneixement i desenvolupament organitzatiu es relacionen amb la definició i operacionalització d'una estructura de gestió que asseguri la generació i aprofitament permanent del coneixement existent i desenvolupat. Sobre aquest tema, resulten necessaris (Espinoza, 2000):

- Recursos institucionals per alimentar una cultura que assimili i promogui la formació i inversió en capital intel·lectual (valors, propòsits, objectius, polítiques, plans, projectes);
- El foment d'una estructura organitzacional de tipus bio-funcional, on cada unitat de l'organització treballi de forma interconnectada amb altres unitats, amb la finalitat d'augmentar la capacitat per enfrontar-se als diversos i variats factors de l'entorn;

- Sistemes tecnològics per a la interconnexió dels agents de producció i gerència de coneixement. Es tracta d'afavorir la creació d'una xarxa d'espais i equips que permetin la comunicació i la transacció.

El present estudi tracta de comprendre alguns dels mecanismes que faciliten l'aprenentatge en les organitzacions públiques. Tot i que la seva elaboració no ha comptat amb recursos econòmic, que han limitat les seves possibilitats i extensió, ha estat possible gràcies a la col·laboració de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, que ha animat a la seva realització a les taules de coordinació de responsables de formació dels diversos organismes de la Generalitat de Catalunya.

La difusió interna de l'informe ha de servir per promoure i impulsar un debat sobre el sentit, utilitat i efectivitat dels mecanismes que actualment es relacionen amb la promoció i desenvolupament de l'aprenentatge a les organitzacions; també per comprendre noves modalitats de formació i funcionament institucional i per reforçar un canvi de cultura en la nostra forma tradicional de concebre i treballar a les organitzacions.

## 1. DISSENY I DESENVOLUPAMENT DE L'ESTUDI

El propòsit de l'estudi és analitzar els processos d'aprenentatge organitzatiu i informal generats en l'àmbit de l'administració pública. Els **objectius** que es deriven són:5

1. Identificar els punts forts de l'organització i les àrees de major impacte estratègic en relació a l'aprenentatge organitzatiu.
2. Caracteritzar el tipus d'aprenentatge informal desenvolupat a l'administració pública.

Per assolir els objectius, es planteja un **disseny metodològic** eminentment quantitatiu, basat en l'estudi per enquesta. Concretament, s'ha utilitzat un qüestionari que combina, per una banda, una adaptació del qüestionari sobre "organitzacions que aprenen", desenvolupat i publicat per Karen E. Watkins i Victoria J. Marsick (Watkins en 1993, i, d'altra banda, una adaptació del qüestionari sobre aprenentatge informal utilitzat per Margaret C. Lohman (2005). El qüestionari definitiu es presenta a l'annex i els aspectes relacionats amb l'adaptació del qüestionari es comenten en un subapart específic.

A partir de les dades recollides (segon semestre del 2013), es pretén identificar els punts forts que s'han de continuar potenciant, així com les àrees de major impacte estratègic que ens han de permetre potenciar la forma com l'organització aprèn i utilitza aquests aprenentatges per millorar els seu rendiment. L'aplicació del qüestionari s'ha fet mitjançant l'aplicació informàtica LimeSurvey (<http://www.limesurvey.org/>), instal·lada en els servidors de l'Equip de Desenvolupament Organitzatiu (<http://accelera.uab.cat/estudis/>).

Segons el "banc de dades d'ocupació pública" de la Generalitat de Catalunya, durant el 2013 hi havia 159640 empleats públics (i.e., alts càrrecs, altres directius, eventuais, funcionaris, interins, laborals indefinits i laborals temporals) entre tots els departaments de la Generalitat de Catalunya. L'estudi proposa, inicialment, la utilització d'un mostreig probabilístic i estratificat (per departaments). No obstant, la manca de dades definitives sobre la població de cada departament, ens porta calcular el **tamany de la mostra** en base a la població total, un nivell de confiança del 95% ( $z=1.96$ ) i un error no superior al 3% és de 1,058 individus.

La mostra real, ha estat de 943 individus, que representa el 3.1% de l'error en un nivell de confiança del 95%. Per tant, els resultats que aquí es presenten es poden

considerar representatius de la població de treballadors de l'Administració Pública de Catalunya (APC).

Finalment, pel que fa a l'**estratègia analítica**, tot i que el tipus de dades i el tamany de la mostra permeten el desenvolupament d'anàlisis multivariades; en aquest informe es presenta una aproximació descriptiva dels processos i resultats de l'aprenentatge organitzatiu i informal a l'Administració Pública de Catalunya, així com l'anàlisi inferencial i correlacional dels mateixos.

## 1.1. Qualitat psicomètrica del qüestionari QDAOI

Un aspecte important de qualsevol instrument de mesura és la seva capacitat de representar el model teòric amb els ítems que el componen. Per tal d'assegurar aquesta validesa de constructe cal sotmetre el qüestionari QDAOI a un procés d'anàlisi de qualitat psicomètrica basat en la validesa i la fiabilitat.

Així doncs, i a partir de la seva aplicació es va procedir, com a primera tasca, a analitzar la validesa de cadascuna de les escales dels instruments (part II i III del QDAOI) seguint la composició del model teòric de Watkins i Marsick (1993). Per dur a terme aquesta anàlisi es va dur a terme l'anàlisi factorial exploratori -amb base confirmatòria- de les escales; és a dir, que mitjançant el programa estadístic es va comprovar que l'estructura de l'escala fos mantinguda pels ítems que la componen. El mètode seguit va ser el de Màxima Versemblança amb una rotació *oblimin* dels factors, sense fixar els factors i amb un coeficient mínim de 30.

No obstant, els factors 'aprenentatge continu', 'rendiment financer' i 'rendiment del coneixement' emergien en dos factors cadascun, per la qual cosa es van haver de repetir les anàlisis i fixar el nombre de factors a 1. Els valors del test de Bartlett i del coeficient de KMO van ser adequats en tots els casos, aprovant el continuar amb l'anàlisi dels models resultants.

La **Taula 1** proporciona la informació referida al percentatge de la variància explicada dels ítems que componen cadascun dels factors en el seu model individual. D'aquesta manera, per exemple, el factor 'lideratge estratègic per l'aprenentatge' va emergir en un factor i sis ítems els quals obtenen una variància explicada del 69.97% del model emergit. Així mateix, la taula també indica el nombre d'ítems de cadascun dels factors.

En segon lloc, i després d'haver comprovat la validesa dels factors, es va dur a terme l'anàlisi de la consistència interna de cadascun dels factors mitjançant l'estadístic alfa de Cronbach. Per a que els valors de l'alfa siguin adequats i assenyalin una elevada

fiabilitat de l'escala, aquests han de ser iguals o majors a .70 (Nunally, 1970), el qual es fa extensible en tots els factors del qüestionari QDAOI. Seguint amb l'exemple anterior, el factor 'lideratge estratègic per l'aprenentatge' obté un  $\alpha = .931$  indicant una elevada consistència interna.

	Variància del model	Alfa de Cronbach estandarditzat	Nombre d'ítems
<b>Aprenentatge continu</b>	40.65%	.816	7
<b>Indagació i diàleg</b>	60.54%	.901	6
<b>Col·laboració i aprenentatge en equip</b>	55.30%	.880	6
<b>Sistemes per capturar l'aprenentatge</b>	46.11%	.852	6
<b>Empoderar persones</b>	63.76%	.913	6
<b>Connectar amb l'organització</b>	59.31%	.920	8
<b>Lideratge estratègic per l'aprenentatge</b>	69.97%	.931	6
<b>Cultura d'aprenentatge</b>	46.63%	.857	7
<b>Rendiment financer</b>	36.68%	.737	5
<b>Rendiment del coneixement</b>	42.89%	.883	10

**Taula 1.** Informació dels factors emergits en l'anàlisi de validesa i fiabilitat del QDAOI.

El coeficient alfa de Cronbach també ofereix una anàlisi detallada dels ítems del factor que simula què passaria amb el valor de l'alfa global del factor si un ítem fos eliminat. En cap cas va ser necessari eliminar cap ítem per tal de millor el valor global del factor. Havent obtingut la confirmació dels factors, les seves definicions, segons la proposta original de Marsick i Watkins (2003) són les següents:

- **Aprenentatge continu:** l'aprenentatge està dissenyat en el marc laboral i, per tant, els individus poden aprendre a la feina.
- **Indagació i diàleg:** els professionals adquireixen competències de raonament productiu per expressar els seus punts de vista, així com la capacitat d'escoltar i indagar en les opinions dels altres; la cultura canvia per recolzar la interrogació constant, la retroalimentació i la experimentació.
- **Col·laboració i aprenentatge en equip:** a les tasques diàries s'utilitzen grups per accedir a diferents formes de pensar; s'espera que els grups aprenguin i treballin junts; la col·laboració és valorada i recompensada.
- **Sistemes per capturar l'aprenentatge:** es creen, s'integren a la feina i es mantenen sistemes tecnològics per compartir aprenentatges.

- Empoderar persones: els individus s'impliquen en l'establiment i desenvolupament d'una visió conjunta; la responsabilitat és distribuïda, junt amb la presa de decisions i, per tant, els individus estan motivats a aprendre sobre allò que es responsabilitzen fer.
- Connectar amb l'organització: s'ajuda a les persones a que vegin els efectes de la seva feina sobre la totalitat de l'organització; les persones analitzen el seu entorn i utilitzen la informació per ajustar les seves pràctiques professionals; l'organització està lligada a les seves comunitats.
- Lideratge estratègic per l'aprenentatge: els líders modelen i fomenten l'aprenentatge; el lideratge utilitza l'aprenentatge estratègicament per als resultats de l'organització.
- Rendiment financer: estat de la salut financera i recursos disponibles per créixer.
- Rendiment del coneixement: millora de productes i serveis per la capacitat d'aprenentatge i coneixement (indicadors claus del capital intel·lectual).

Finalment, es va dur a terme una anàlisi de components principals per detectar l'agrupació en factors de primer ordre (o més elevats en jerarquia) dels factors del QDAOI, fixant el nombre de factors a emergir a dos. Els resultats concorden amb la partició de les escales II i III del qüestionari, en què el primer factor es componia dels vuit primers factors amb una variància explicada del 65.89%; mentre que el segon factor es componia dels dos últims factors explicant el 10.05% de la variància del model.

Per tant, es pot afirmar que la traducció i adaptació del QDAOI al català, i la seva aplicació al context de l'APC, ha mostrat que es tracta d'un instrument vàlid i fiable per mesurar les dimensions de l'aprenentatge informal a l'administració pública.

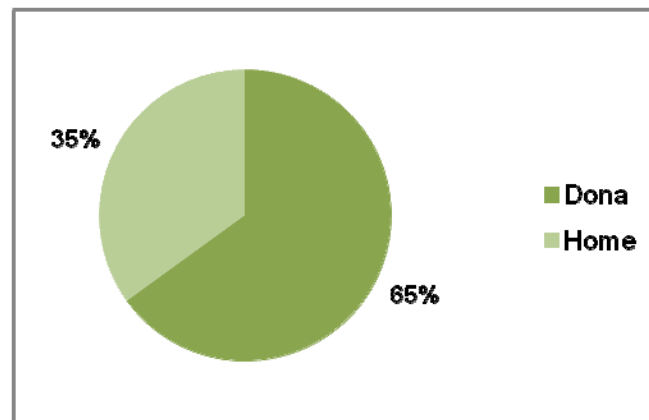


## 2. RESULTATS

Aquest apartat presenta i descriu els resultats de l'administració del Qüestionari sobre les dimensions de l'aprenentatge organitzatiu i l'aprenentatge informal (QDAOI) a l'Administració Pública de Catalunya. Es presenten les dades d'acord amb l'ordre d'ítems establert en el qüestionari, senyalant, al finalitzar cada un d'ells, si la variable considerat s'associa a diferències estadísticament significatives.

### 2.1. Informació individual i organitzativa

Després d'haver validat el qüestionari, és important conèixer la configuració de la mostra participant a l'estudi. S'ha esmentat que la mostra final és de 943 treballadors i treballadores de l'APC. La **Figura 1** assenjala que hi ha una major proporció de dones (65%) entre els responents al qüestionari QDAOI que no pas homes. Tot i que no s'ha seguit cap tipus de mostreig representatiu en quant al **sexe**, s'aprecia la tendència general en quant a la distribució de sexes en el volum de treballadors de les administracions públiques espanyoles.

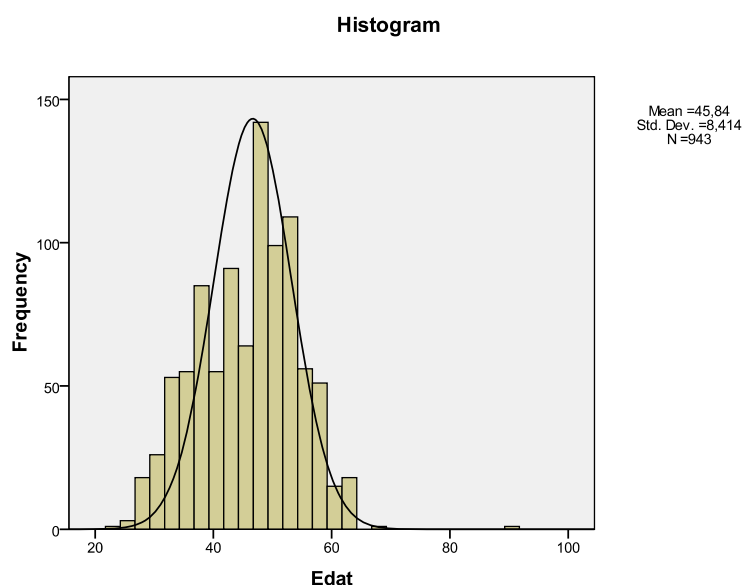


**Figura 1.** Sexe dels treballadors participants de l'estudi QDAOI.

Es va aplicar la prova estadística ANOVA d'un factor per veure si hi havia diferències estadísticament significatives en els valors dels factors segons si els treballadores eren homes o dones. Els resultats van mostrar que no hi havia diferències segons el sexe del treballador.

L'**edat** mitjana dels treballadors i treballadores que han respost al qüestionari es situa al 46 anys, amb una desviació de vuit anys, aproximadament. Per tant, el rang d'edat es troba entre el 38 i els 54 anys. La **Figura 2** mostra la distribució dels anys al llarg de

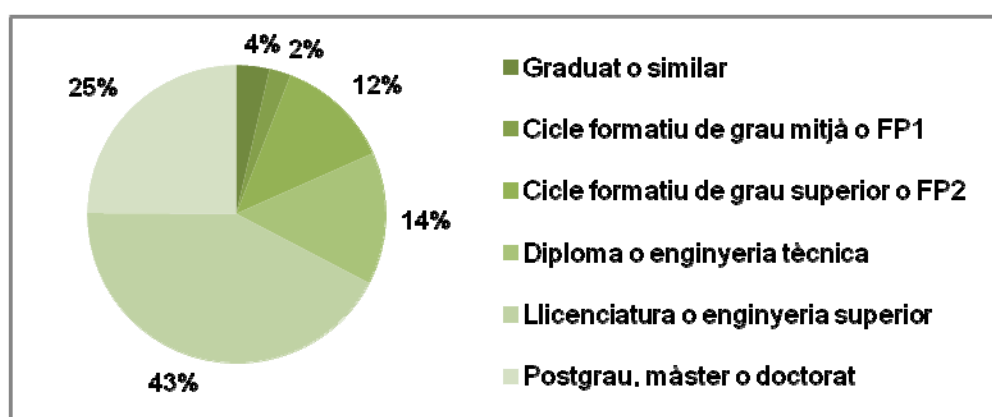
la mostra si bé s'assembla bastant a una corba normal en la que la major agrupació d'individus es troba al centre de la mateixa.



**Figura 2.** Histograma de l'edat dels treballadors participants de l'estudi QDAOI.

No es van trobar diferències significatives en els valors dels factors segons l'edat del treballador, d'acord a la prova ANOVA d'un factor.

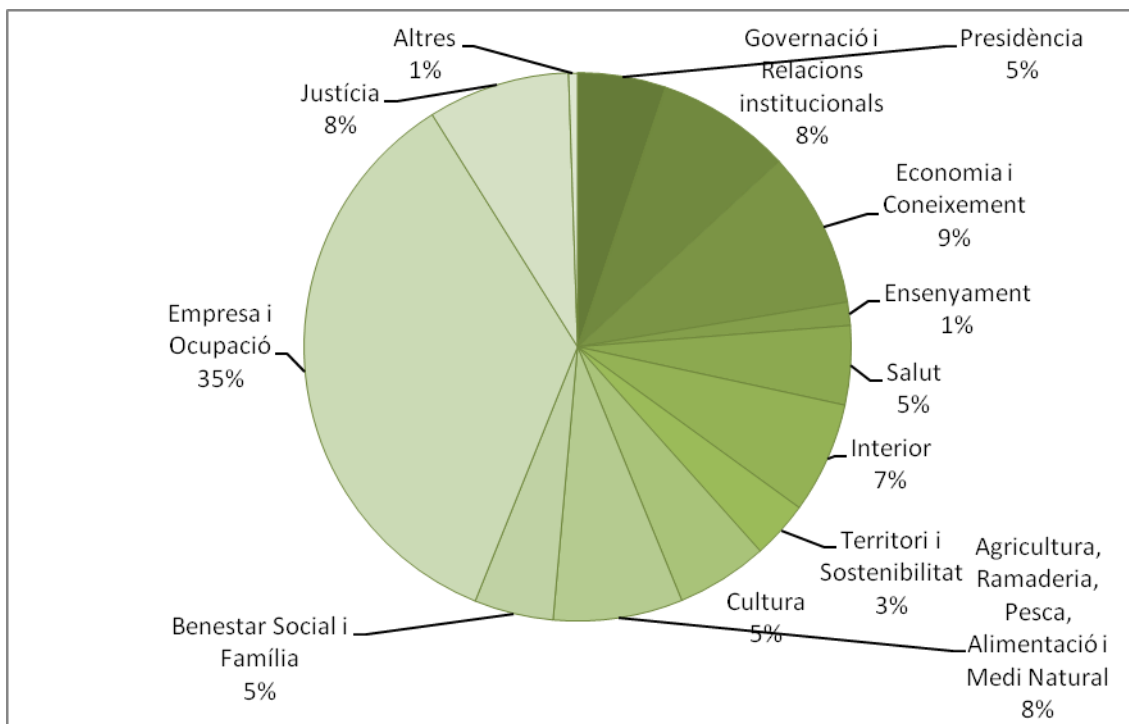
Així mateix, el **nivell d'estudi** dels enquestats es concentra majoritàriament en nivells d'educació elevada. En la **Figura 3** s'observa clarament un major nombre de treballadors amb llicenciatura o enginyeria superior (43%), seguit de treballadors amb postgraus, màsters o doctorats (25%).



**Figura 3.** Nivells d'estudis dels treballadors participants de l'estudi QDAOI.

La prova ANOVA d'un factor no va detectar diferències estadísticament significatives en les respostes dels treballadors en la valoració dels factors d'acord al seu nivell màxim d'estudis.

Ara bé, la participació a l'estudi segons els diferents **departaments** de l'APC és variada. La F indica que el departament d'Empresa i Ocupació ha tingut una major participació per part dels seus treballadors, representant el 35% de la mostra de l'estudi.

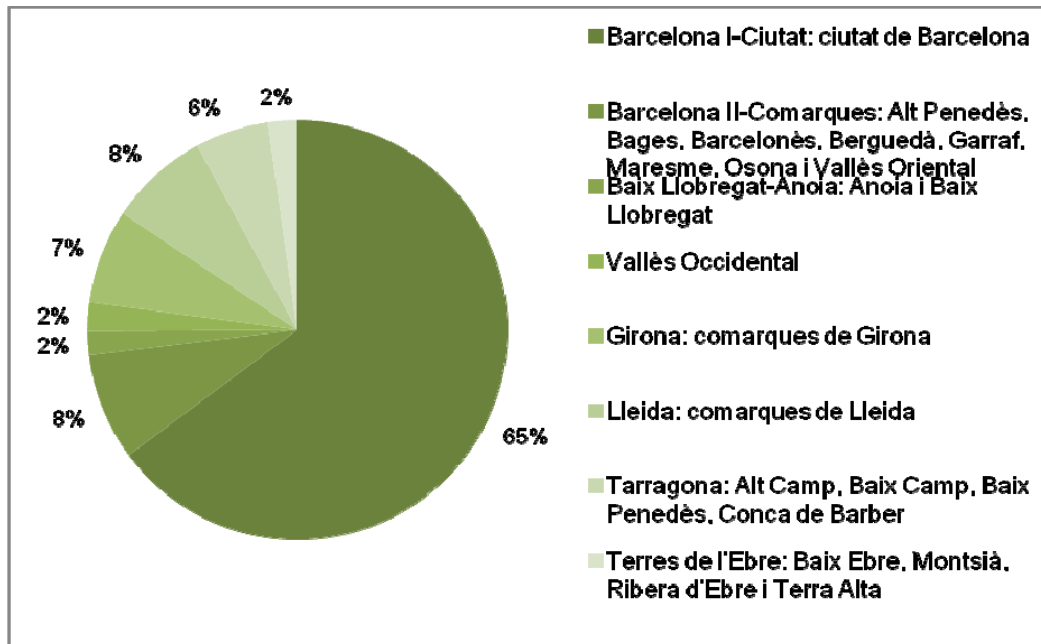


**Figura 4.** Participació dels departaments a l'estudi QDAOI.

Si bé els altres departaments han tingut una representació menor, hi ha encara un 5% de treballadors que han marcat 'altres' com a departament de treball. Els 'altres' són: Comissió Jurídica Assessora, Escola d'Administració Pública de Catalunya, Institut Català Internacional per la Pau, i Servei d'Ocupació de Catalunya.

Donada la dispersió de treballadors dels diferents departaments, no es va calcular l'estadístic ANOVA d'un factor en aquest cas.

D'altra banda, també es pot saber quina és la **ubicació del lloc de treball** d'aquells que van respondre al qüestionari. La **Figura 5** mostra aquestes dades, tot i que s'aprecia clarament una major participació de treballadors ubicats a Barcelona ciutat (65%), repartint a la resta entre el territori català. No obstant, un 5% dels enquestats estan ubicats a altres zones: Europa i Estats Units d'Amèrica.



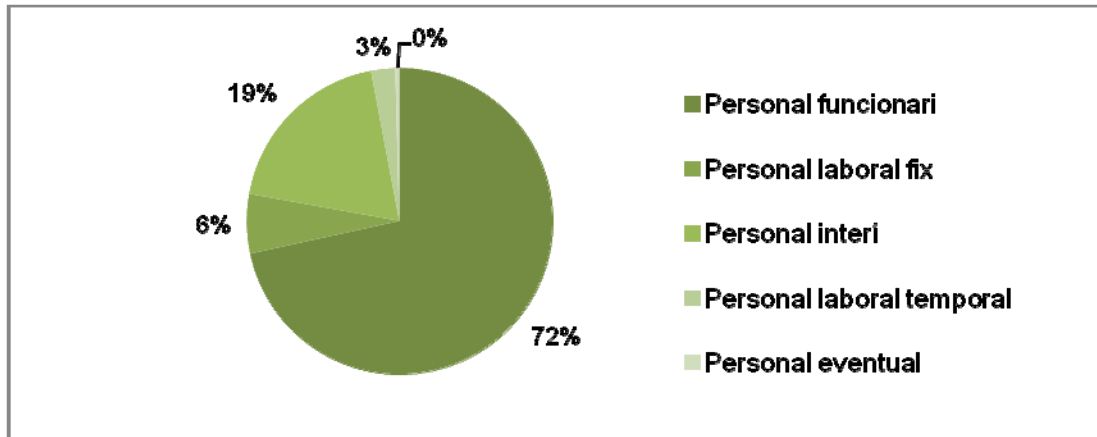
**Figura 5.** Ubicació del lloc de treball dels treballadors participants de l'estudi QDAOI.

Seguint la tendència anterior, i donat que el 65% de treballadors de l'APC es concentra a Barcelona ciutat, no es va calcular l'estadístic ANOVA d'un factor.

Aprofundint en aquestes variables, s'obté que la mitjana d'**anys treballats** a l'administració pels enquestats és de 18 anys, amb una desviació de 18 anys també; per tant, el rang d'anys treballats a l'administració es situa entre els zero anys i el 36 anys.

D'altra banda, l'antiguitat associada amb el lloc de treball actual dels enquestats aconsegueix una mitjana de vuit anys, amb una desviació de cinc anys. D'aquesta manera, el rang es troba entre els tres i els 13 anys.

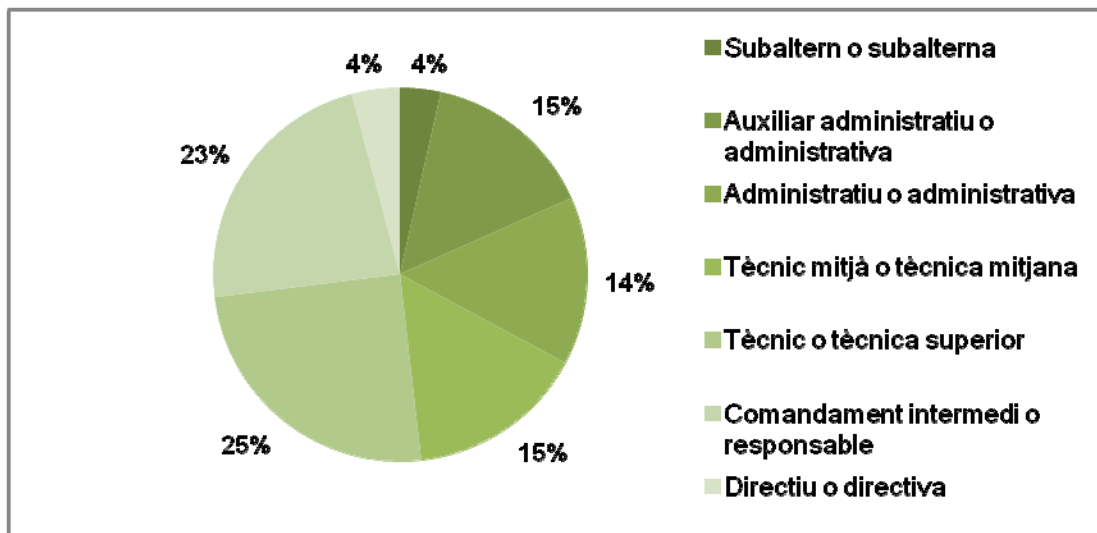
En relació a la **situació contractual**, en la **Figura 6** es veu que el 72% dels enquestats són personal funcionari, seguit d'un 19% de personal interí. Tot i així, el 4% indica tenir una altra situació contractual, sent aquesta: directiu, estudiant en pràctiques, i rellevista.



**Figura 6.** Situació contractual dels treballadors participants de l'estudi QDAOI.

Després d'aplicar la prova ANOVA d'un factor, es va trobar una única comparació significativa. Concretament, i per tal de conèixer si hi havia diferències en els factors segons la situació contractual dels treballadors participants de l'estudi, el factor 'lideratge estratègic per l'aprenentatge' presenta diferències significatives segons el càrrec,  $F(5, 937) = 3.02$ ,  $p = .010$ . Els resultats de la prova post-hoc de Tukey indiquen que el lideratge estratègic per l'aprenentatge del personal funcionari ( $M = 2.64$ , 95% CI [2.55, 2.73]) va ser significativament menor que el del personal eventual ( $M = 4.42$ , 95% CI [1.95, 6.88]),  $p = .049$ .

Per últim, la **categoria professional** dels treballadors que van participar a l'estudi és variada (veure **Figura 7**). El 25% són tècnics o tècniques superiors, seguit d'un 23% amb una categoria de comandament intermedi o responsable. Des de l'altra banda, un 4% dels enquestats representen a subalterns, mentre que l'altre 4% representa a directius.



**Figura 7.** Categoria professional dels treballadors participants de l'estudi QDAOI.

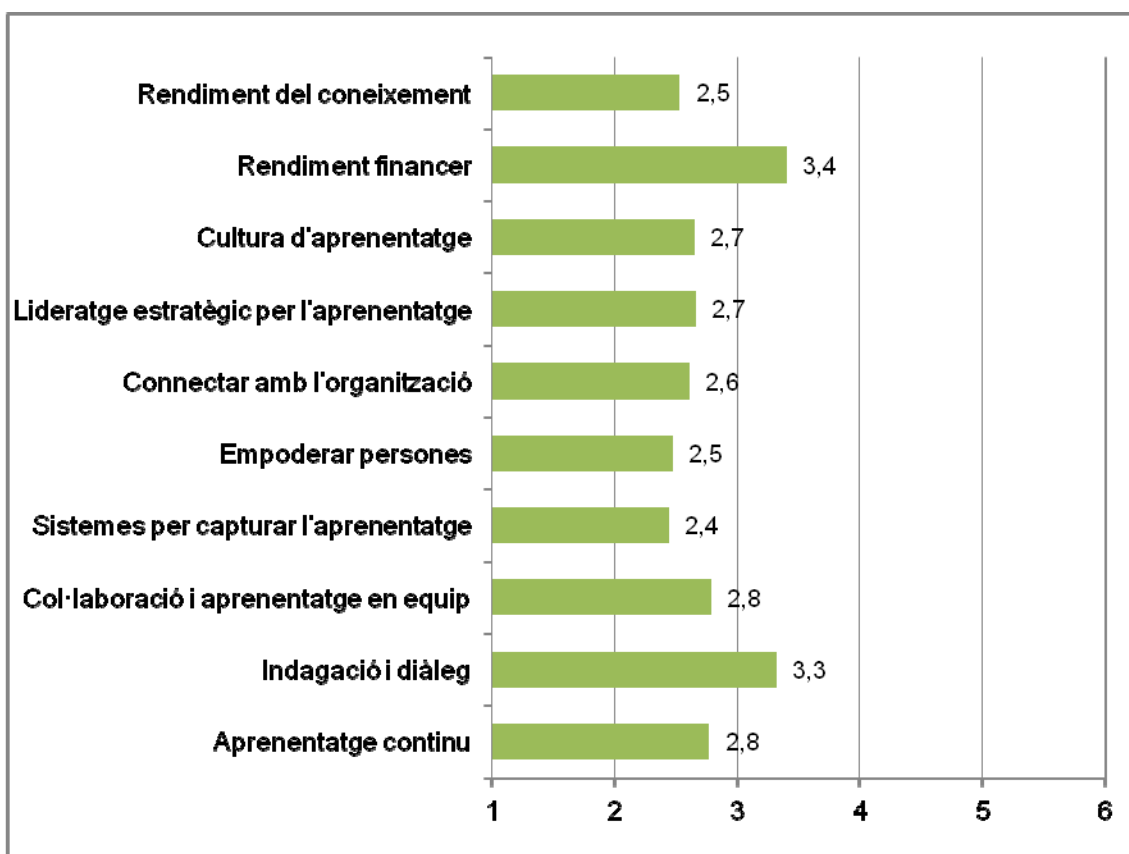
L'administració de la prova ANOVA d'un factor va evidenciar diferències significatives en alguns factors segons la categoria professional dels treballadors, sobretot en entre els tècnics/ques mitjans/es i els comandaments intermedis o responsables. Els factors que van presentar diferències significatives segons la categoria professional dels treballadors van ser:

- 'Indagació i diàleg',  $F(6, 931) = 2.65$ ,  $p = .015$ . Els resultats de la prova post-hoc de Games-Howell van indicar que la indagació i el diàleg dels comandaments ( $M = 3.53$ , 95% CI [3.39, 3.66]) era significativament major que el dels tècnics mitjans ( $M = 3.14$ , 95% CI [2.97, 3.31]),  $p = .010$  durant l'aprenentatge.
- 'Sistemes per capturar l'aprenentatge',  $F(6, 931) = 6.54$ ,  $p = .000$ . La prova post-hoc de Tukey va assenyalar que els auxiliars administratius ( $M = 2.58$ , 95% CI [2.39, 2.77]) fan un ús significativament major dels sistemes per capturar l'aprenentatge que els tècnics mitjans ( $M = 2.22$ , 95% CI [2.07, 2.36]),  $p = .046$ .
- 'Empoderar persones',  $F(6, 931) = 8.12$ ,  $p = .000$ . D'acord els resultats de la prova post-hoc de Games-Howell, els comandaments ( $M = 2.63$ , 95% CI [2.49, 2.78]) fan un ús significativament de l'aprenentatge amb la finalitat d'empoderar-se que no pas els tècnics mitjans ( $M = 2.21$ , 95% CI [2.04, 2.37]),  $p = .003$ ; o tècnics superiors ( $M = 2.30$ , 95% CI [2.17, 2.43]),  $p = .012$ .
- 'Connectar amb l'organització',  $F(6, 931) = 6.26$ ,  $p = .000$ . La prova post-hoc Tukey apunta a que els comandaments ( $M = 2.80$ , 95% CI [2.64, 2.95]) connecten significativament més amb l'organització mitjançant l'aprenentatge, que els tècnics mitjans ( $M = 2.31$ , 95% CI [2.16, 2.46]),  $p = .001$ .
- 'Cultura d'aprenentatge',  $F(6, 931) = 7.09$ ,  $p = .000$ . Els resultats de la prova post-hoc de Tukey indiquen que la cultura d'aprenentatge és significativament major en el cas dels comandaments ( $M = 2.84$ , 95% CI [2.72, 2.97]) comparat amb els tècnics mitjans ( $M = 2.44$ , 95% CI [2.29, 2.59]),  $p = .002$ ; o tècnics superiors ( $M = 2.53$ , 95% CI [2.40, 2.66]),  $p = .012$ .

## 2.2. L'organització que aprèn i el canvi en el rendiment organitzatiu

En aquest apartat és interessant relacionar els valors obtinguts amb l'anàlisi psicomètric del qüestionari.

Concretament, la **Figura 8** presenta les mitjanes (en una escala de 1 a 6) dels 10 factors corresponents a les dues escales principals de l'eina QDAOI: l'organització que aprèn i el canvi en el rendiment organitzatiu (rendiment del coneixement i rendiment financer). Tots els factors es situen entre valors de 2.4 i 3.4, representant valors baixos de l'escala de valoració; per tant, la seva freqüència o ocurrència és poca. Tot i així, destaca a l'alça els factors 'rendiment financer', que constata una bona valoració per part dels treballadors de l'administració pública sobre l'ús dels recursos financers, i 'indagació i diàleg', confirmant el desenvolupament d'una cultura organitzacional que promou el diàleg i actituds assertives i participatives entre els treballadors.



**Figura 8.** Valors dels factors de 'l'organització que aprèn' i 'el canvi en el rendiment organitzatiu'.

Així mateix, i amb la finalitat d'oferir un valor conjunt del rendiment organitzatiu, es van agrupar les dues variables relacionades amb el rendiment, obtenint un valor de 3 punts sobre 6.

A nivell descriptiu, la Taula 2; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** i la Taula 3 proporcionen dels **valors dels factors** segons el departament al qual pertanyen els treballadors enquestats. La comparativa que es pugui fer d'aquestes dades és purament informativa, ja que, donat la diferent proporció de participació dels treballadors segons els departaments al quals pertanyen, no es poden dur a terme proves estadístiques per identificar diferències estadísticament significatives.



	Aprenentatge continu	Indagació i diàleg	Col·laboració i aprenentatge en equip	Sistemes per capturar l'aprenentatge	Empoderar persones	Connectar amb l'organització	Lideratge estratègic per l'aprenentatge	Cultura d'aprenentatge
<b>Presidència</b>	2,90	3,38	3,14	2,75	2,85	2,87	3,15	2,89
<b>Governació i Relacions institucionals</b>	2,87	3,25	2,63	2,32	2,36	2,48	2,61	2,57
<b>Economia i Coneixement</b>	2,80	3,32	2,77	2,43	2,44	2,59	2,56	2,63
<b>Ensenyament</b>	3,43	3,87	3,55	2,99	3,27	3,75	3,77	3,69
<b>Salut</b>	2,38	3,12	2,69	2,45	2,37	2,46	2,45	2,49
<b>Interior</b>	2,95	3,48	2,78	2,36	2,41	2,58	2,41	2,60
<b>Territori i Sostenibilitat</b>	2,65	3,22	2,49	2,24	2,25	2,50	2,48	2,49
<b>Cultura</b>	2,81	3,29	3,03	2,45	2,75	2,94	2,88	2,79
<b>Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural</b>	2,76	3,41	2,85	2,45	2,56	2,82	2,68	2,72
<b>Benestar Social i Família</b>	2,37	2,88	2,39	2,11	2,14	2,27	2,53	2,39
<b>Empresa i Ocupació</b>	2,78	3,37	2,77	2,48	2,46	2,53	2,67	2,64
<b>Justícia</b>	2,79	3,26	2,86	2,43	2,45	2,68	2,61	2,71

**Taula 2.** Valors dels factors de 'l'organització que aprèn' segons el departament.

	Rendiment financer	Rendiment del coneixement	Rendiment organitzatiu
<b>Presidència</b>	3,62	2,95	3,28
<b>Governació i Relacions institucionals</b>	3,20	2,34	2,79
<b>Economia i Coneixement</b>	3,43	2,49	2,97
<b>Ensenyament</b>	3,61	3,34	3,48
<b>Salut</b>	3,34	2,18	2,78
<b>Interior</b>	3,18	2,27	2,73
<b>Territori i Sostenibilitat</b>	3,32	2,63	2,95
<b>Cultura</b>	3,85	2,90	3,33
<b>Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural</b>	3,39	2,50	2,91
<b>Benestar Social i Família</b>	3,13	2,01	2,60
<b>Empresa i Ocupació</b>	3,39	2,57	2,97
<b>Justícia</b>	3,58	2,65	3,11

**Taula 3.** Valors dels factors del 'canvi en el rendiment organitzatiu' segons el departament.

Així doncs, els valors dels factors per cada departament s'ofereixen perquè cada departament sàpiga quina és la seva situació i no pas per generar comparació entre els mateixos. No hem d'oblidar que l'interès de l'estudi es tractar les dades de forma agregada per a tota l'Administració. Això ens ha de permetre, en una segona fase de l'estudi, dur a terme anàlisis més complexes que ens ajudin a entendre millor la realitat dels sistemes d'aprenentatge i millora de l'APC i proposar possibles millores.

Més enllà de la descripció dels factors, s'han dut a terme un seguit d'anàlisi per tal de conèixer les relacions entre els factors (correlacions i models de regressió). A continuació es proporcionen els resultats més rellevants.

D'una banda, la **relació entre els factors** que conformen la dimensió de 'l'organització que aprèn' es pot observar en la Taula 4. Totes les relacions són significatives i, mirant el coeficient de correlació, s'aprecia que tots són majors de .54; per tant, els factors de la dimensió 'l'organització que aprèn' estan molts relacionats. Concretament, la 'cultura d'aprenentatge' presenta una relació molt alta amb gran part dels factors el que indica que gran part dels factors tenen a veure amb la cultura d'aprenentatge del treballador.

	Aprentatge continu	Indagació i diàleg	Col·laboració i aprenentatge en equip	Sistemes per capturar l'aprenentatge	Empoderar persones	Connectar amb l'organització	Lideratge estratègic per l'aprenentatge	Cultura d'aprenentatge
<b>Aprentatge continu</b>	-							
<b>Indagació i diàleg</b>	,793**	-						
<b>Col·laboració i aprenentatge en equip</b>	,723**	,757**	-					
<b>Sistemes per capturar l'aprenentatge</b>	,587**	,540**	,673**	-				
<b>Empoderar persones</b>	,613**	,593**	,756**	,742**	-			
<b>Connectar amb l'organització</b>	,640**	,605**	,740**	,732**	,858**	-		
<b>Lideratge estratègic per l'aprenentatge</b>	,574**	,553**	,680**	,731**	,781**	,831**	-	
<b>Cultura d'aprenentatge</b>	,749**	,757**	,852**	,808**	,861**	,872**	,827**	-

Nota: \*\*  $p \leq .001$

**Taula 4.** Correlacions entre els factors de 'l'organització que aprèn'.

D'altra banda, els dos factors de la dimensió de 'canvi en el rendiment organitzatiu' tenen un coeficient de relació de .485 ( $p \leq .001$ ). En aquest cas, si bé el coeficient és significatiu, la vinculació entre ambdós factors és baixa.

Si s'analitza la relació entre els factors d'ambdues dimensions, es veu clarament a la Taula 5 que els factors de la dimensió 'l'organització que aprèn' tenen una major relació amb el factor rendiment organitzatiu (que engloba els dos tipus de rendiments). No obstant la significació major de tots ells, és el lideratge estratègic per l'aprenentatge i la cultura de l'aprenentatge els factors amb una major correlació.

	Rendiment financer	Rendiment del coneixement	Rendiment organitzatiu
<b>Aprenentatge continu</b>	,327**	,376**	,405**
<b>Indagació i diàleg</b>	,320**	,342**	,383**
<b>Col·laboració i aprenentatge en equip</b>	,379**	,450**	,477**
<b>Sistemes per capturar l'aprenentatge</b>	,375**	,443**	,471**
<b>Empoderar persones</b>	,368**	,494**	,494**
<b>Connectar amb l'organització</b>	,391**	,515**	,520**
<b>Lideratge estratègic per l'aprenentatge</b>	,392**	,520**	,523**
<b>Cultura d'aprenentatge</b>	,409**	,500**	,523**

Nota: \*\*  $p \leq .001$

**Taula 5.** Correlacions entre els factors de 'l'organització que aprèn' i els del 'canvi en el rendiment organitzatiu'.

Posteriorment, i tenint en compte que tots els factors estan relacionats significativament entre ells, es duen a terme tres **models de regressió** diferents. El primer model que es presenta recull les variables de la dimensió 'l'organització que aprèn' amb el factor *aprenentatge continu* com a variable dependent. El mètode d'anàlisi és el de 'passos successius' i obté una  $R^2$  de .676 amb tres factors significatius (indagació i diàleg, connectar amb l'organització, i sistemes per capturar l'aprenentatge). Per tant, aquests tres factors expliquen el 68% de la variància de l'aprenentatge continu. La Taula 6 detalla els coeficients dels factors en el model de regressió testat.

Model		Coeficients no estandarditzats		Coeficients estandarditzats
		B	SE B	$\beta$
Pas 1	(Constant)	,567	,062	
	Indagació i diàleg	,663	,018	,793**
Pas 2	(Constant)	,445	,059	
	Indagació i diàleg	,536	,021	,641**
	Connectar amb l'organització	,210	,021	,252**
Pas 3	(Constant)	,402	,060	
	Indagació i diàleg	,520	,021	,621**
	Connectar amb l'organització	,143	,026	,172**
	Sistemes per capturar l'aprenentatge	,112	,026	,125**

Nota:  $R^2 = .63$  pel Pas 1,  $\Delta R^2 = .67$  pel Pas 2,  $\Delta R^2 = .68$  pel Pas 3 ( $p < .001$ ). \*\*  $p \leq .001$ .

**Taula 6.** Model de regressió sobre l'aprenentatge continu com a variable dependent.

El segon model engloba les variables de la dimensió 'l'organització que aprèn' amb el factor *col·laboració i aprenentatge en equip* com a variable dependent. Després de dur a terme l'anàlisi mitjançant el mètode de 'passos successius', el model assolix una  $R^2$  de .732 amb quatre factors significatius (indagació i diàleg, empoderar persones, sistemes per capturar l'aprenentatge, i connectar amb l'organització). Els quatre factors esmentats expliquen el 73% de la variància de la col·laboració o l'aprenentatge en equip. A la Taula 7 es mostren els coeficients dels factors en el model de regressió.

Model		Coeficients no estandarditzats		Coeficients estandarditzats
		B	SE B	$\beta$
Pas 1	(Constant)	,319	,077	
	Indagació i diàleg	,737	,022	,757**
Pas 2	(Constant)	,100	,063	
	Indagació i diàleg	,464	,022	,477**
	Empoderar persones	,461	,022	,474**
Pas 3	(Constant)	,032	,064	
	Indagació i diàleg	,441	,022	,454**
	Empoderar persones	,368	,028	,378**
	Sistemes per capturar l'aprenentatge	,153	,028	,147**

<b>Pas 4</b>	<b>(Constant)</b>	,015	,063	
	<b>Indagació i diàleg</b>	,425	,022	,437**
	<b>Empoderar persones</b>	,279	,036	,287**
	<b>Sistemes per capturar l'aprenentatge</b>	,126	,029	,122**
	<b>Connectar amb l'organització</b>	,135	,036	,140**

Nota:  $R^2 = .57$  pel Pas 1,  $\Delta R^2 = .72$  pel Pas 2,  $\Delta R^2 = .73$  pel Pas 3,  $\Delta R^2 = .73$  pel Pas 4 ( $p < .001$ ).

\*\*  $p \leq .001$ .

**Taula 7.** Model de regressió sobre l'aprenentatge continu com a variable dependent.

El tercer i últim model posa a prova les variables de la dimensió 'l'organització que aprèn' com a variables independents sobre el factor *rendiment a l'organització* (format pel rendiment financer i el rendiment del coneixement) com a variable dependent. L'anàlisi de 'passos successius' fa emergir un el model amb una  $R^2$  de .310 amb quatre factors significatius (lideratge estratègic per l'aprenentatge, col·laboració i aprenentatge en equip, connectar amb l'organització, i sistemes per capturar l'aprenentatge). En aquest cas, els quatre factors expliquen el 31% de la variància del rendiment organitzatiu. La Taula 8 TAULA 7 presenta els coeficients dels factors en el model de regressió.

Model		Coeficients no estandarditzats		Coeficients estandarditzats
		B	SE B	$\beta$
<b>Pas 1</b>	<b>(Constant)</b>	1,798	,072	
	<b>Lideratge estratègic per l'aprenentatge</b>	,441	,025	,523**
<b>Pas 2</b>	<b>(Constant)</b>	1,530	,085	
	<b>Lideratge estratègic per l'aprenentatge</b>	,311	,033	,370**
	<b>Col·laboració i aprenentatge en equip</b>	,220	,038	,226**
<b>Pas 3</b>	<b>(Constant)</b>	1,490	,085	
	<b>Lideratge estratègic per l'aprenentatge</b>	,218	,044	,259**
	<b>Col·laboració i aprenentatge en equip</b>	,163	,042	,168**
	<b>Connectar amb l'organització</b>	,170	,054	,181*
<b>Pas 4</b>	<b>(Constant)</b>	1,456	,087	
	<b>Lideratge estratègic per l'aprenentatge</b>	,191	,046	,227**
	<b>Col·laboració i aprenentatge en equip</b>	,141	,043	,145**
	<b>Connectar amb l'organització</b>	,146	,055	,156*
	<b>Sistemes per capturar l'aprenentatge</b>	,095	,046	,094*

*Nota:*  $R^2 = .27$  pel Pas 1,  $\Delta R^2 = .30$  pel Pas 2,  $\Delta R^2 = .31$  pel Pas 3,  $\Delta R^2 = .31$  pel Pas 4 ( $p < .001$ ).  
 \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .001$ .

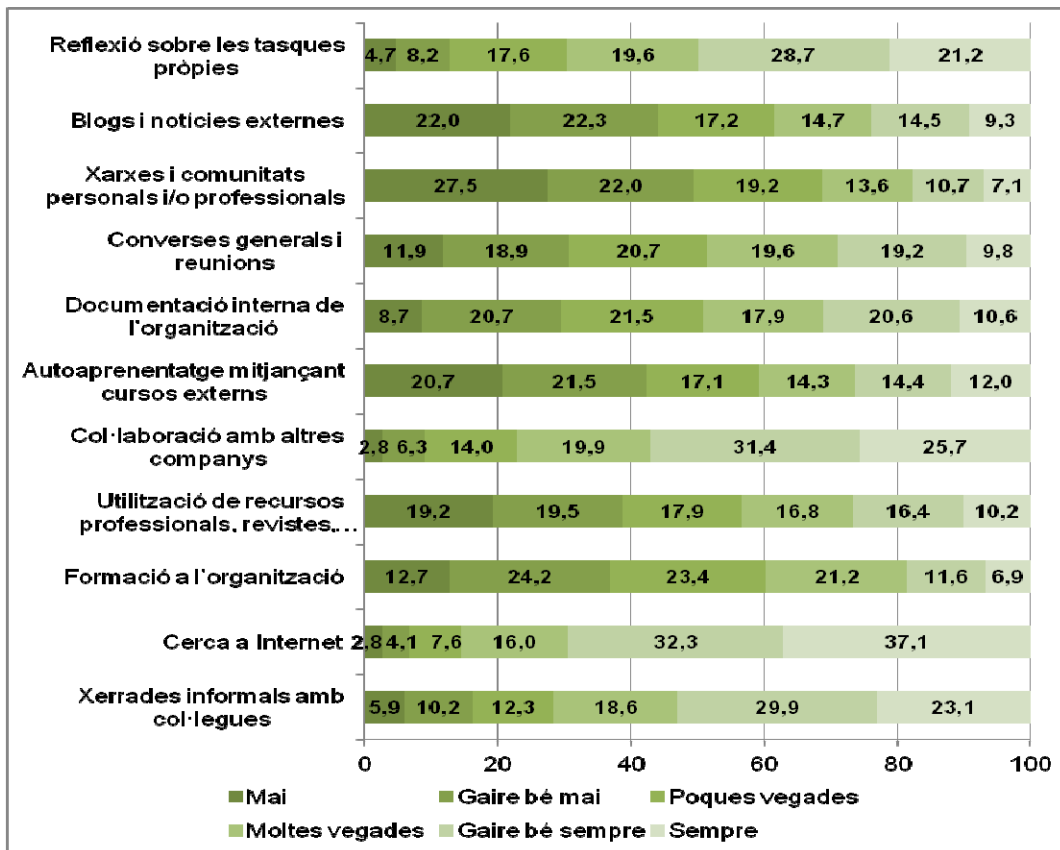
**Taula 8.** Model de regressió sobre l'aprenentatge continu com a variable dependent.

Així que, per tal d'assolir un rendiment organitzatiu adequat, s'ha de tenir en compte factors com són: el lideratge estratègic per l'aprenentatge, la col·laboració i aprenentatge en equip, connectar amb l'organització, i els sistemes per capturar l'aprenentatge. A través d'aquests factors es pot potenciar que els treballadors de l'APC millorin el seu rendiment en aquelles tasques més relacionades amb l'impacte econòmic i humà de l'organització pública.

### 2.3. L'aprenentatge informal

El qüestionari QDAOI també consta d'un apartat el qual està destinat a conèixer amb quina freqüència els treballadors de l'APC duen a terme o no diferents activitats d'aprenentatge informal en situacions variades, i els factors que les dificulten. En aquest apartat es presenten els resultats d'aquestes qüestions, si bé la seva interpretació es fa polaritzant els valors negatius (de l'1 al 3) i els valors positius (del 4 al 6) de l'escala de valoració.

La **Figura 9** fa referència a la **freqüència** en què s'han realitzat les **activitats d'aprenentatge informal** indicades per aprendre alguna cosa nova a la feina. En aquest cas, és la 'cerca a Internet' (85.5%), la 'col·laboració amb altres companys' (77%), i les 'xerrades informals amb col·legues' (71.6%) les activitats que més es duen a terme per aprendre alguna cosa nova a la feina.

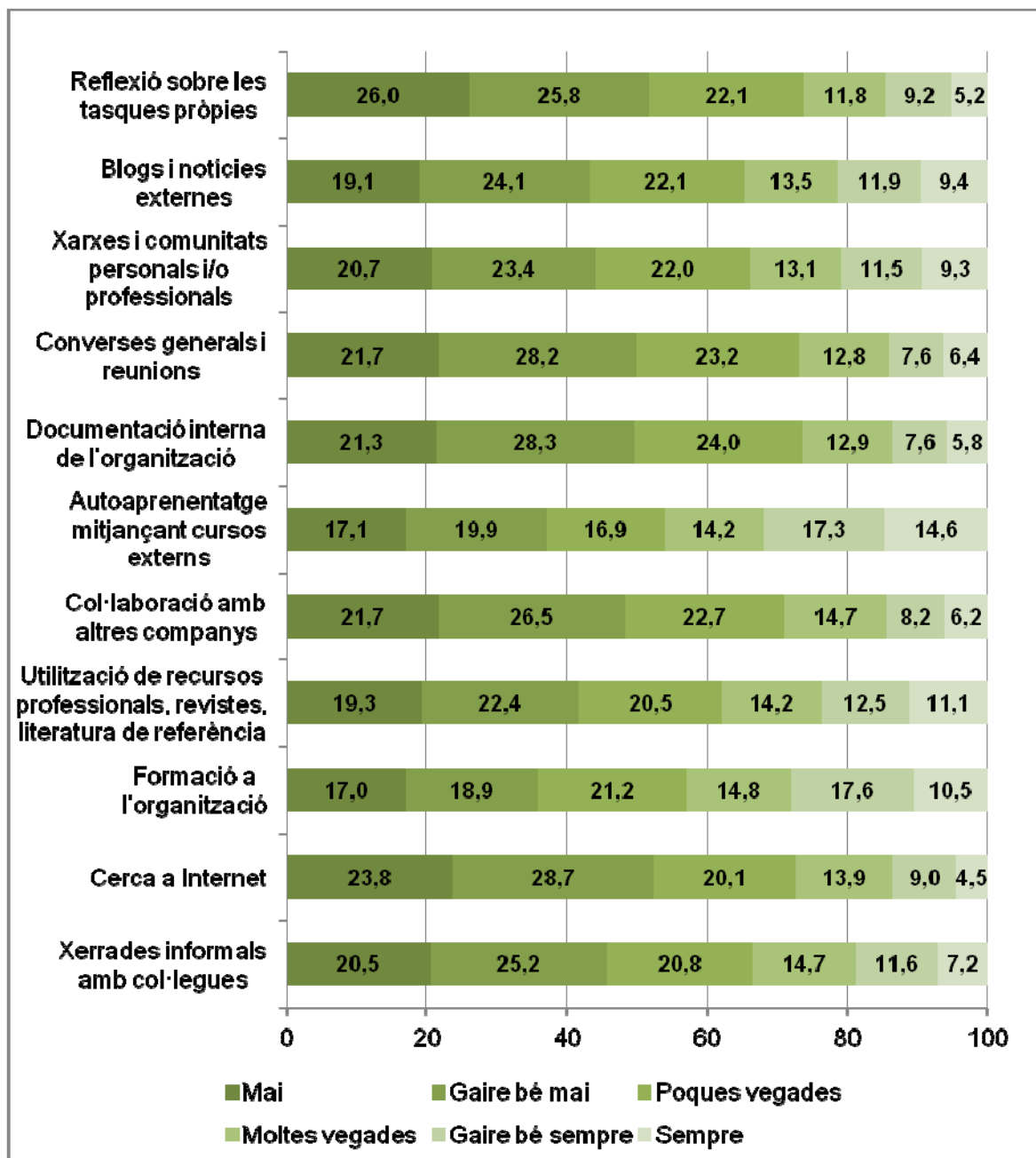


**Figura 9.** Freqüència en què s'han realitzat les activitats d'aprenentatge informal per aprendre alguna cosa nova a la feina.

La **Figura 10**, d'altra banda, mostra la freqüència en què la manca de **temps** inhibeix al treballador a l'hora d'utilitzar les següents activitats **d'aprenentatge informal**. Tot i que la majoria de les activitats no es veuen afectades per la manca de temps, n'hi ha dues que es veuen més afectades de la resta.

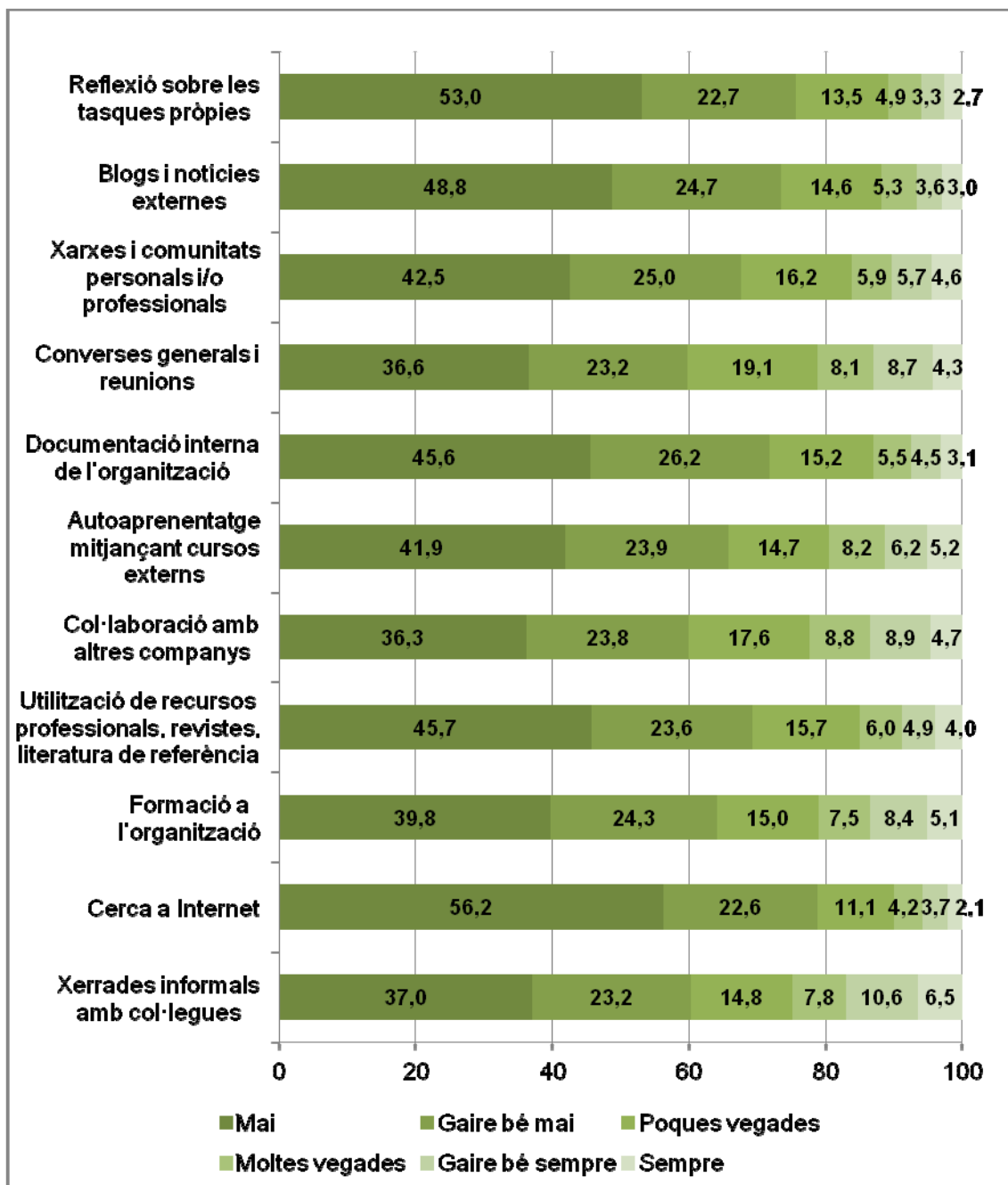
És el cas de 'l'autoaprenentatge mitjançant cursos externs' (46.1%) i la 'formació a l'organització' (42.9%), les quals són menys flexibles o depenen menys de la disponibilitat del treballador que les altres activitats.





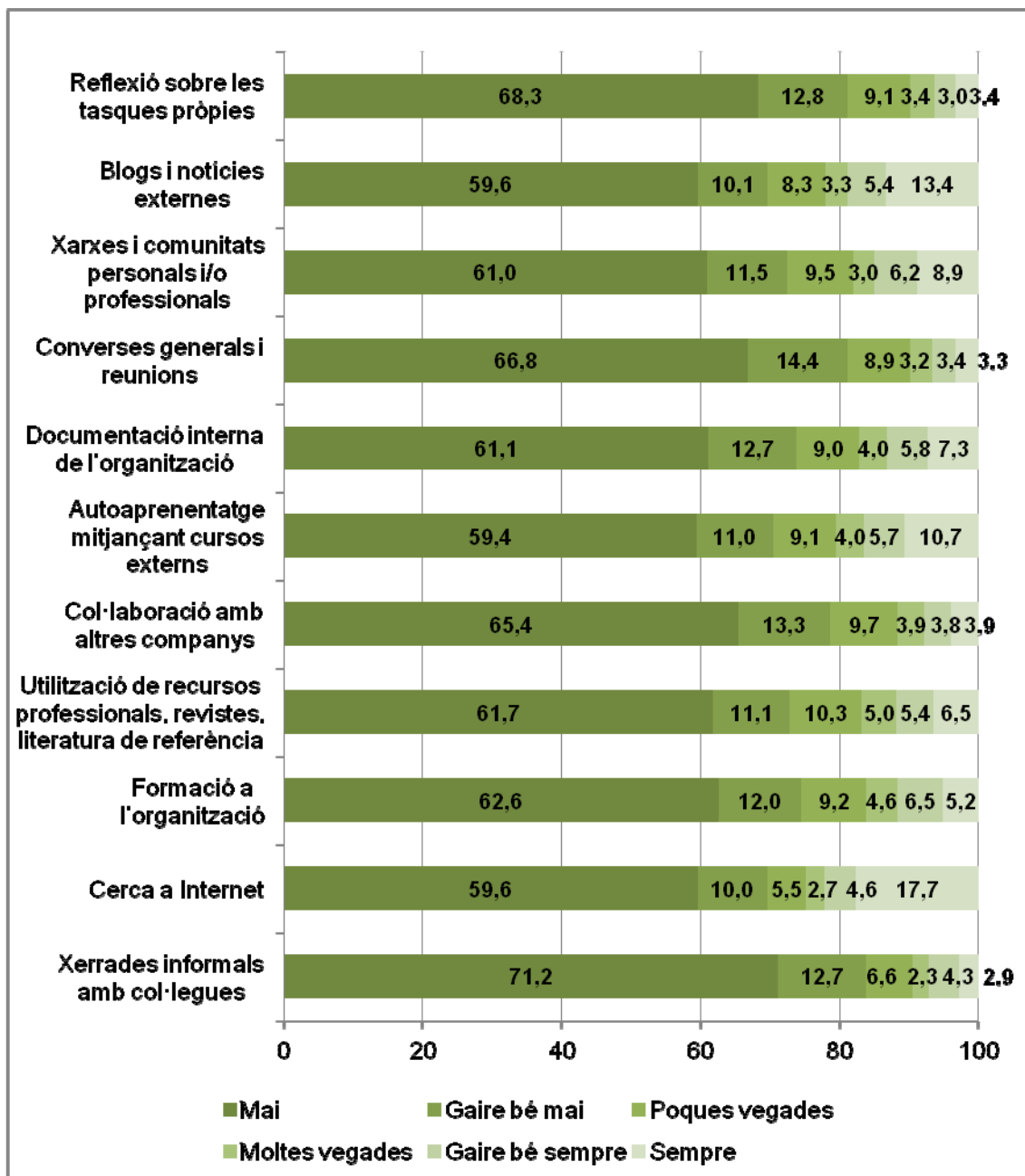
**Figura 10.** Freqüència en què la manca de temps inhiu a l'hora d'utilitzar les activitats d'aprenentatge informal indicades.

Seguint amb els factors que podrien **inhibir l'ús de l'aprenentatge informal**, la **Figura 11** representa la inhibició per part de la distància amb el lloc de treball d'altres companys. com en el cas anterior, la major part de les activitats no es veuen perjudicades per aquest factor, però les activitats de 'col·laboració amb altres companys' (22.4%) i les 'converses generals i reunions' (21.1%) són les que més afectades es troben.



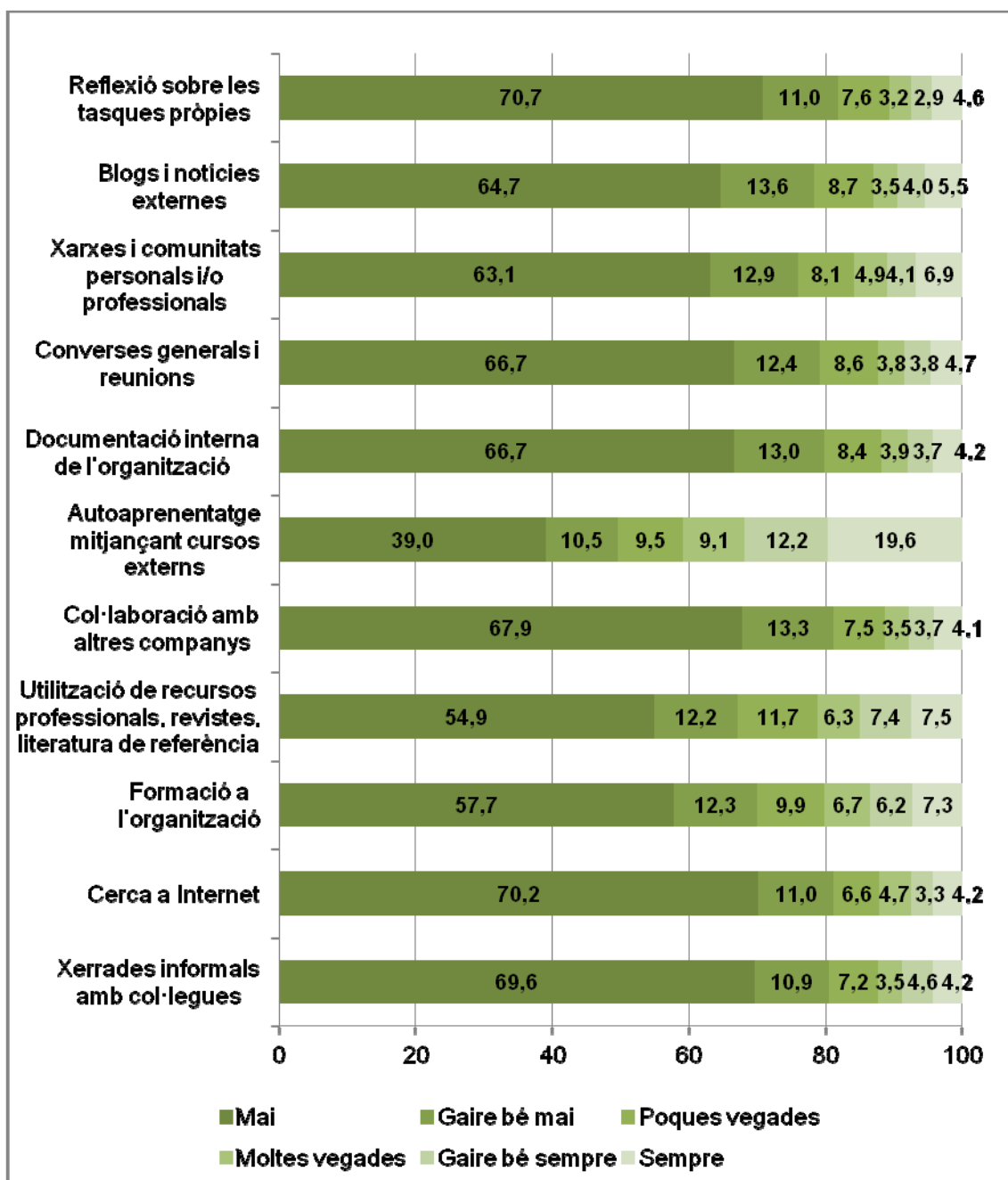
**Figura 11.** Freqüència en què la distància amb el lloc de treball d'altres companys inhibeix a l'hora d'utilitzar les activitats d'aprenentatge informal indicades.

Si es té en compte la falta d'un **ordinador com un factor** que pot inhibir l'ús de certs aprenentatges informals, la **Figura 12** informa que, en general, tampoc és un factor que exerceixi com a inhibidor potencial. Tot i així, hi ha activitats que se'n senten més que d'altres, com és el cas de la 'cerca a Internet' (24.9%) o 'blogs i notícies externes' (22.1%), totes dues activitats que depenen o bé dels ordinadors o bé de la connexió a Internet o als mitjans de comunicació.



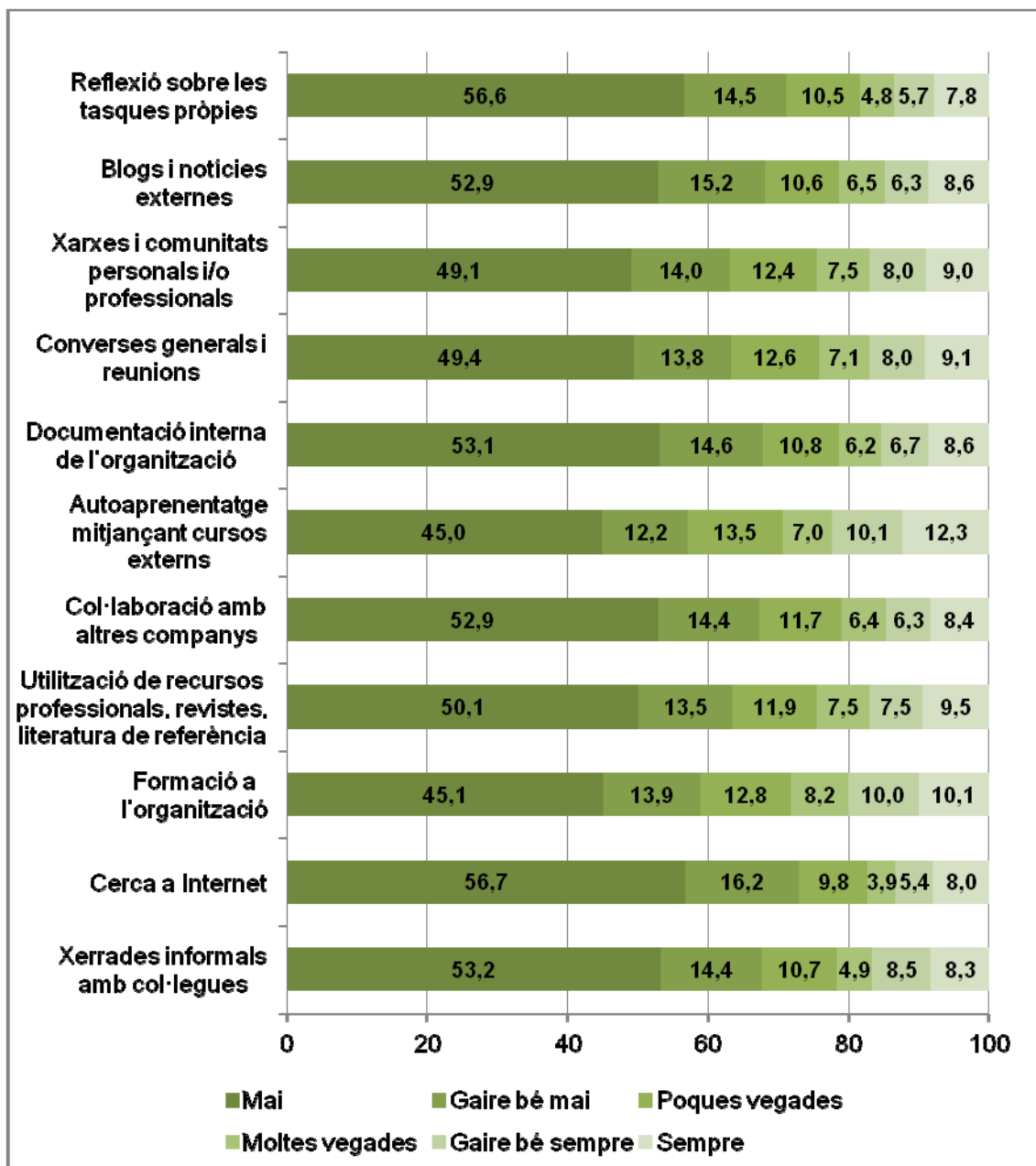
**Figura 12.** Freqüència en què la manca d'un ordinador inhiheix a l'hora d'utilitzar les activitats d'aprenentatge informal indicades.

La manca d'una **compensació econòmica** té més impacte en el moment d'inhibir al treballador per dur a terme o no una activitat d'aprenentatge informal. Concretament és 'l'autoaprenentatge mitjançant cursos externs' l'activitat que més perjudicada està, sent motiu d'inhibició en el 40.9% de les vegades (veure **Figura 13**).



**Figura 13.** Freqüència en què la manca d'una compensació econòmica inhibeix a l'hora d'utilitzar les activitats d'aprenentatge informal indicades.

La **Figura 14** mostra l'efecte de la falta de **reconeixement professional** com a inhibidor de determinants aprenentatges informals. Com en el cas anterior, 'l'autoaprenentatge mitjançant cursos externs' es veu més afectada (només en el 29.4% dels casos), si bé no té un efecte gaire alt en general.



**Figura 14.** Freqüència en què la manca de reconeixement professional inhibeix a l'hora d'utilitzar les activitats d'aprenentatge informal indicades.

Des de la perspectiva dels factors que motiven al treballador en l'ús de les activitats d'aprenentatge presentades, la determinació individual a començar i persistir en una activitat s'observa en la **Figura 15**. La 'cerca a Internet' (76.7%) i la 'col·laboració amb altres companys' (75.5%) són les activitats que més motivades estan per la determinació a començar i persistir en les mateixes.

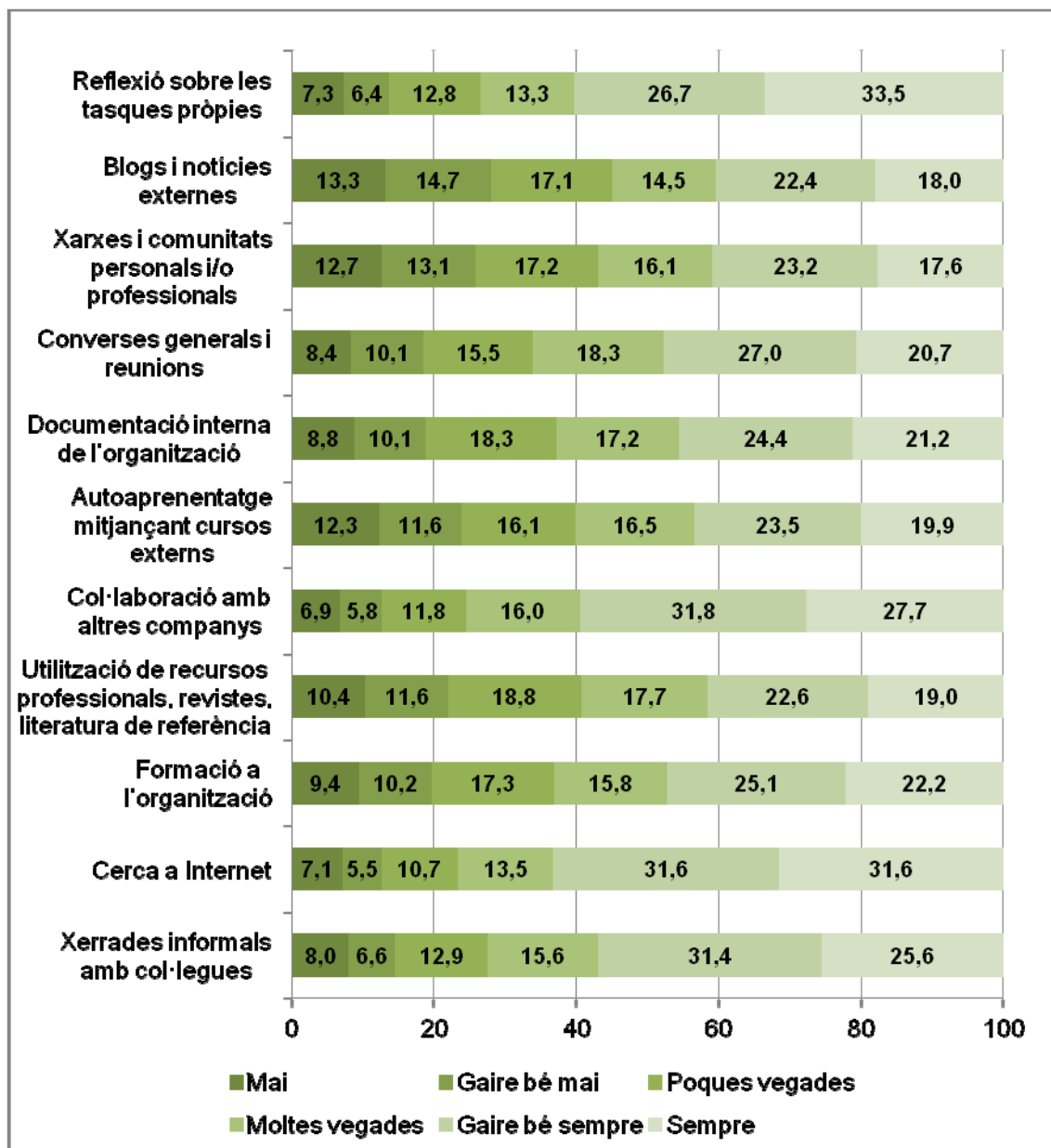
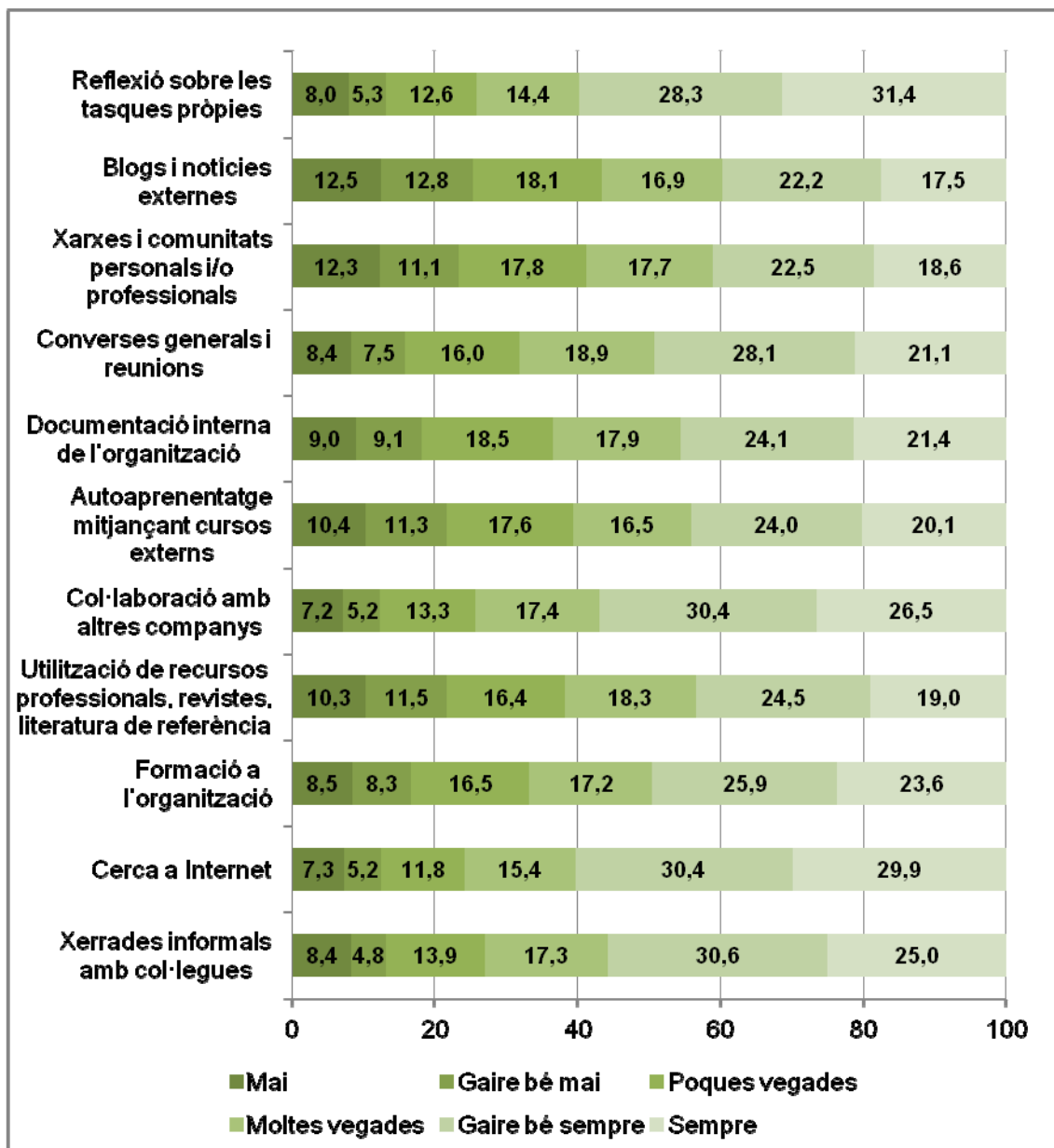


Figura 15. Mesura en què la determinació del treballador per començar i persistir en una activitat el motiva a utilitzar les activitats d'aprenentatge informal indicades.

La Figura 16, d'altra banda, analitza la mesura en què la percepció del treballador de les seves pròpies competències professionals es relacionen amb la **motivació per dur a terme activitats d'aprenentatge informal**. Les més afectades per aquest factor tornen a ser la 'cerca a Internet' (75.7%) i la 'col·laboració amb altres companys' (74.3%).



**Figura 16.** Mesura en què la percepció de les competències professionals del treballador el motiva a utilitzar les activitats d'aprenentatge informal indicades.

Atenent a la **predisposició del treballador a aprendre** com a motivació per realitzar activitats d'aprenentatge informal (veure **Figura 17**), s'aprecia que es repeteixen, de nou, les activitats d'aprenentatge informals següents: 'cerca a Internet' (87.3%) i 'col·laboració amb altres companys' (84.7%).

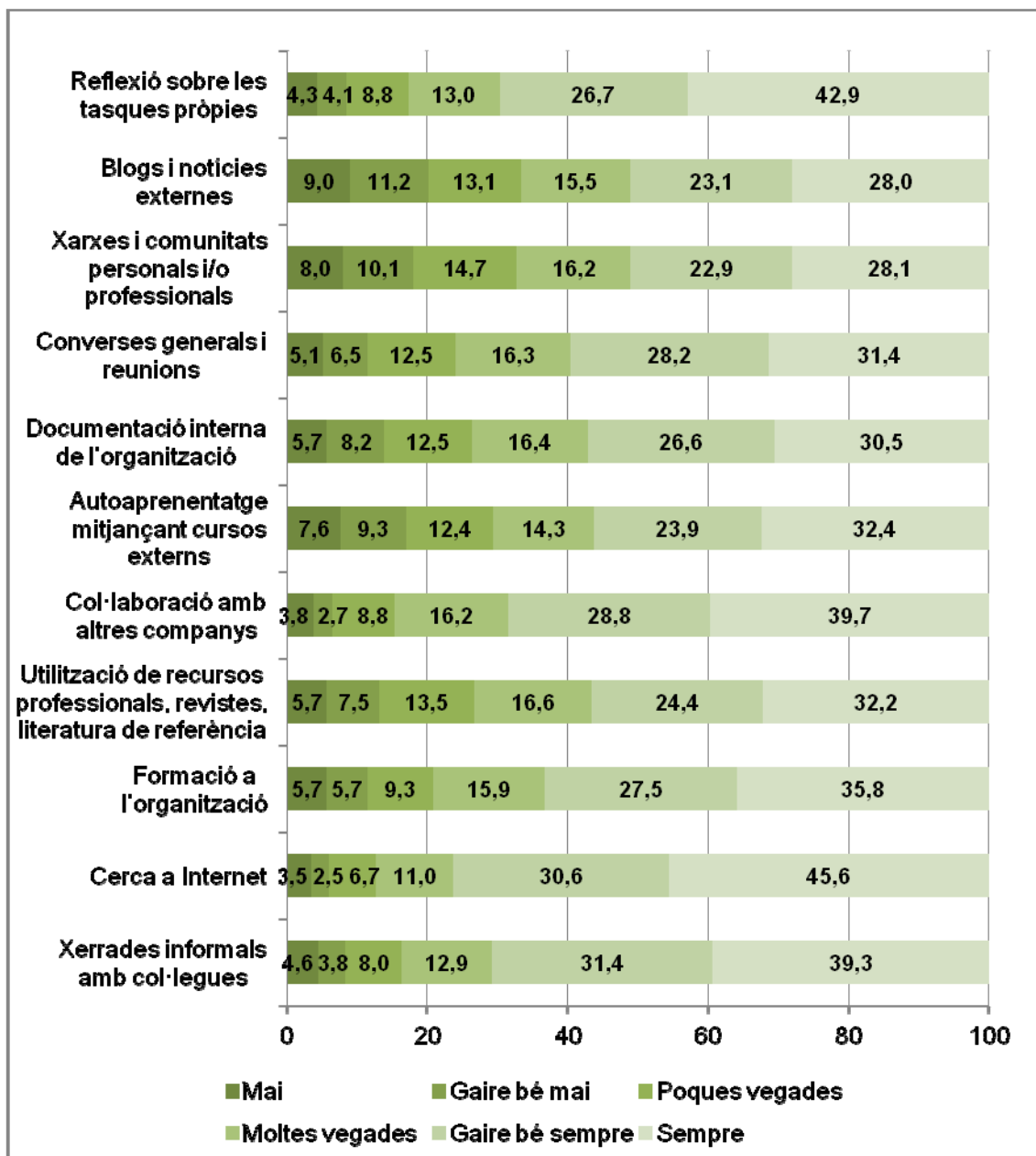
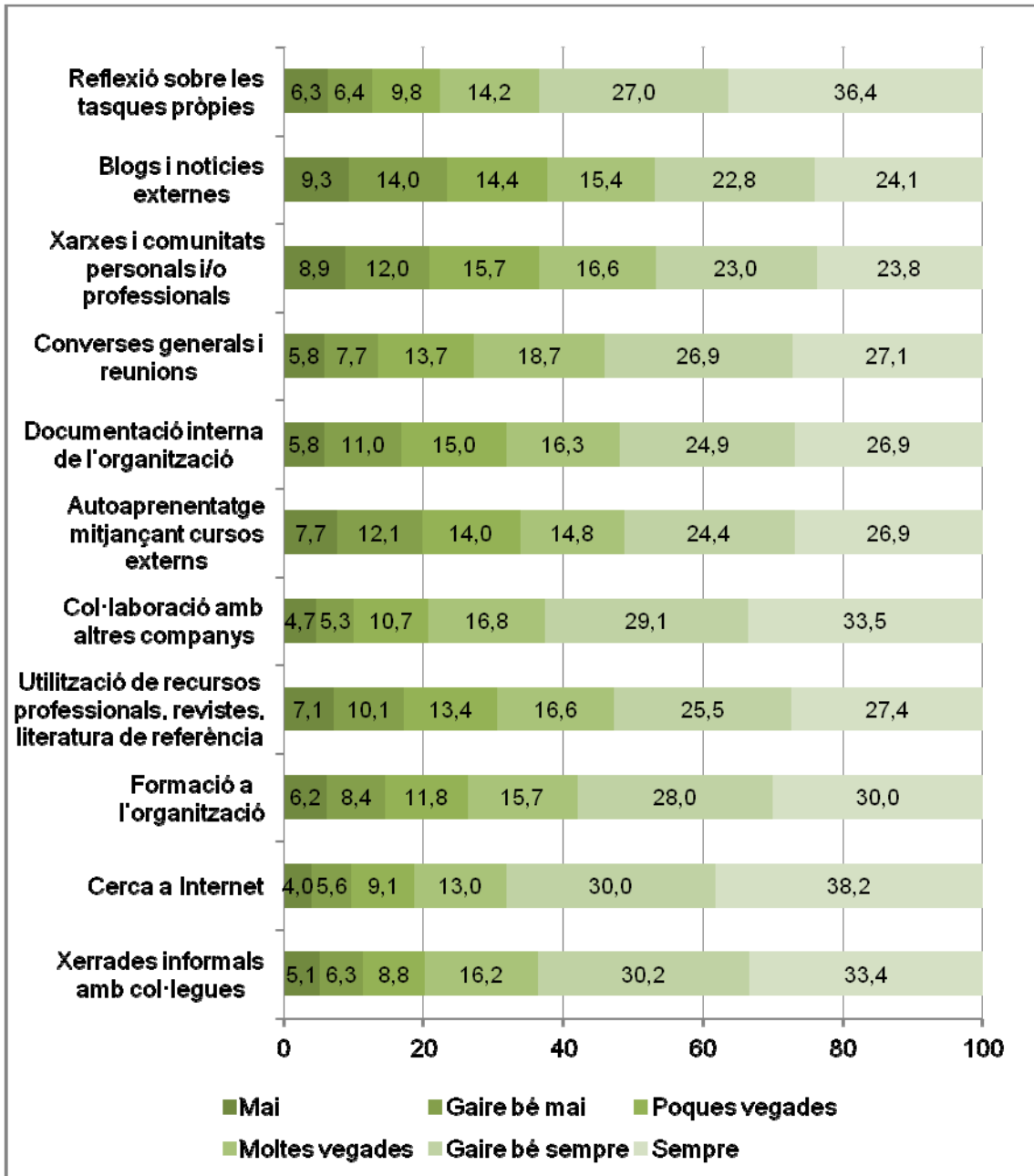


Figura 17. Mesura en què la predisposició del treballador a aprendre el motiva a utilitzar les activitats d'aprenentatge informal indicades.

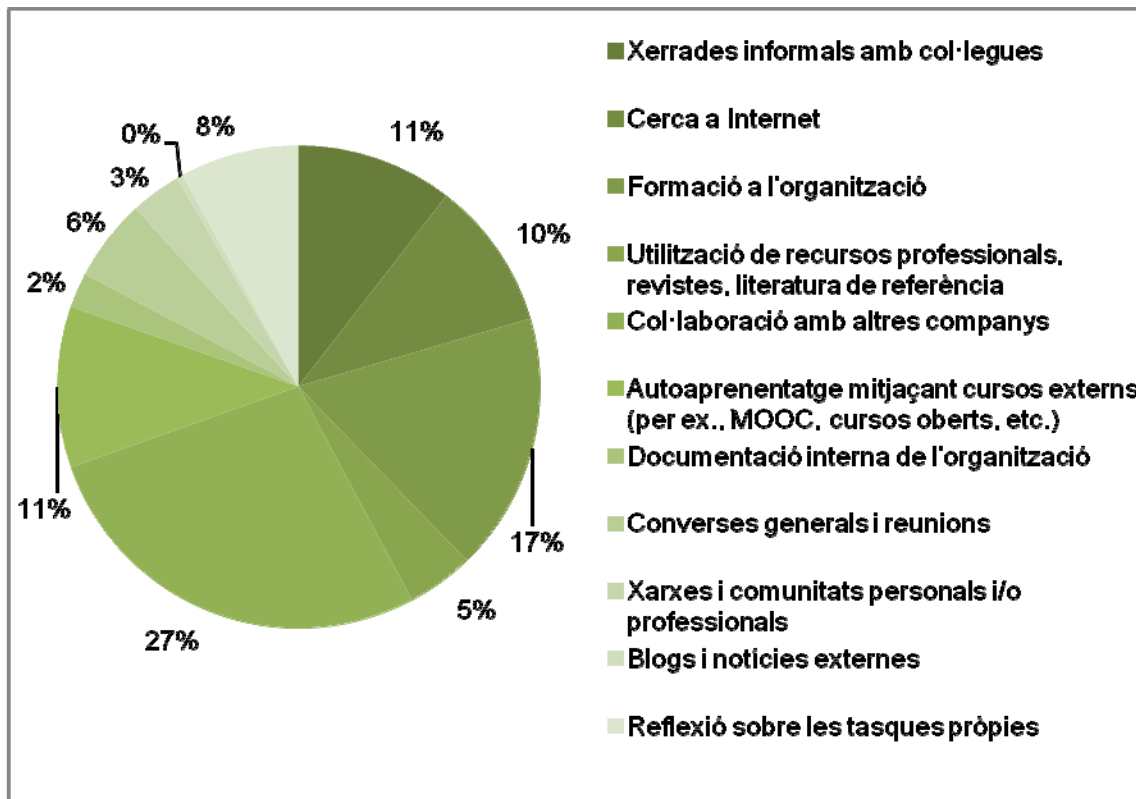
Així mateix, l'interès del treballador pel seu camp professional com a motivació per dur a terme aprenentatge informal té més impacte en la 'cerca a Internet' (81.2%) altra vegada, i les 'xerrades informals amb col·legues' (79.9%) com a nova activitat (veure Figura 18).





**Figura 18.** Mesura en què l'interès del treballador pel seu camp professional el motiva a utilitzar les activitats d'aprenentatge informal indicades.

Finalment, el qüestionari QDAOI va preguntar als treballadors que triessin quina **activitat d'aprenentatge informal** els havia resultat **més efectiva** pel seu desenvolupament professional. En la **Figura 19** s'observa que la 'col·laboració amb altres companys' és l'activitat més efectiva per millorar el rendiment professional dels treballadors en el 27% dels casos; seguit de la 'formació a l'organització' en el 17% dels treballadors.



**Figura 19.** Activitat d'aprenentatge informal més efectiva pel desenvolupament professional del treballador.

### 3. ALGUNES CONCLUSIONS

Les conclusions que es presenten a continuació són una síntesi derivada de les aportacions dels diferents informants, participants en l'estudi realitzat. La seva elaboració queda mediatitzada per la finalitat, l'objecte i el disseny realitzat, per la composició final de la mostra configurada, per la naturalesa i el contingut del instrument utilitzat en la recopilació de la informació, per l'interès dels participants i pel format d'indagació utilitzat.

En aquest sentit, la lectura de les conclusions ha de considerar alguns aspectes que el tractament de la informació ha evidenciat:

1. L'Informe que es presenta és el resultat de verificar la presència d'uns determinants elements en el funcionament institucional, més que d'analitzar realitats administratives u organitzatives concretes.
2. La desigual participació d'organismes de l'administració pública no ens permet generalitzar els resultats a tota la realitat administrativa catalana, però sí que en permet indicar tendències i presentar evidència sobre la realitat existent.
3. Les conclusions exposades, si bé representen gran part de la població d'estudi, queden emmarcades per les característiques personals i professionals de les persones participants i per la naturalesa del qüestionari que s'aplica.
4. La informació recollida queda també condicionada per les possibilitats i limitacions del propi disseny de l'estudi, dels instruments utilitzats i per la influència que hagin pogut exercir factors contextuals o de conjuntura (per exemple, manca de recursos per completar el qüestionari amb observacions, entrevistes i grups focals).
5. Les conclusions integren i sintetitzen la informació recollida sense oblidar que, en algun cas, aquesta ha de ser interpretada des del significat i perspectives dels informants.

L'adaptació realitzada del qüestionari de Watkins i Marsick (1993) s'ha mostrat vàlida pel context català i l'administració pública, obrint perspectives de realitzar estudis comparatius de resultats entre contextos diferents i d'analitzar els comportaments de variables específiques.

També s'han confirmat els 10 factors que configuren la proposta de Marsick i Watkins (1993) i es presenten a l'apartat 1.1.

Un dels objectius de l'estudi era "*Identificar els punts forts de l'organització i les àrees de major impacte estratègic en relació a l'aprenentatge organitzatiu*". Al respecte i en relació a la **informació individual organitzativa**, cal esmentar:

- No hi ha diferències significatives estadísticament en els resultats en funció de variables independents com el sexe, edat i nivell màxim d'estudis.
- No es van aplicar les proves estadístiques corresponents per verificar si les diferents respostes quedaven condicionades pel departament o la localitat on es situen els treballadors, donada la concentració dels participants en alguns departaments i a la Ciutat de Barcelona (65%) i la dispersió en la resta de situacions. Es van respectar així les condicions d'aplicació que acompanyen la utilització de les proves estadístiques.
- Las relaciones significatives trobades es relacionen amb els següents factors:
  - El lideratge estratègic per l'aprenentatge del personal funcionari va ser significativament menor que el del personal eventual.
  - Alguns factors relacionats amb la categoria professional dels treballadors, sobretot, entre els tècnics/ques mitjans/es i els comandaments intermedis o responsables. Els factors que van presentar diferències significatives segons la categoria professional dels treballadors van ser:
    - ✓ La indagació i el diàleg dels comandaments es major que el dels tècnics mitjans durant l'aprenentatge.
    - ✓ Els auxiliars administratius fan un ús major dels sistemes per capturar l'aprenentatge que els tècnics mitjans.
    - ✓ Els comandaments fan un ús major de l'aprenentatge amb la finalitat d'empoderar-se que no pas els tècnics mitjans o tècnics superiors.
    - ✓ Els comandaments connecten més amb l'organització mitjançant l'aprenentatge, que els tècnics mitjans .
    - ✓ La cultura d'aprenentatge és major en el cas dels comandaments comparat amb els tècnics mitjans o tècnics superiors.

Tots els factors relacionats amb **l'organització que aprèn i amb el canvi en el rendiment organitzatiu** amb prou feines superen la puntuació mitjana de l'escala d'1 a 6 considerada; només els factors de "Rendiment financer" i "Indagació i Diàleg" superen la puntuació mitjana de 3, sent 3,4 i 3.3, respectivament.

Encara que només sigui a nivell informatiu, els factors vinculats al rendiment organitzatiu són més alts en els departaments d'Ensenyament i Cultura, i els més baixos es donen a Interior i Benestar social i Família.

Les relacions estadístiques identificades com a significatives assenyalen:

- Tots els factors relacionats amb 'l'organització que aprèn' estan molts relacionats i, concretament, la 'cultura d'aprenentatge' presenta una relació molt alta amb gran part dels factors analitzats. Els factors de la dimensió 'l'organització que aprèn' tenen una major relació amb el factor rendiment organitzatiu. No obstant, la correlació de tots ells, es vincula al lideratge estratègic per l'aprenentatge i a la cultura de l'aprenentatge.
- D'altra banda, la utilització de models de regressió permet identificar els factors més significatius:
  - Els factors indagació i diàleg, connectar amb l'organització, i sistemes per capturar l'aprenentatge expliquen el 68% de la variància de l'aprenentatge continu.
  - Els factors d'indagació i diàleg, empoderar persones, sistemes per capturar l'aprenentatge, i connectar amb l'organització expliquen el 73% de la variància de la col·laboració o l'aprenentatge en equip.
  - Els factors del lideratge estratègic per l'aprenentatge, col·laboració i aprenentatge en equip, connectar amb l'organització, i sistemes per capturar l'aprenentatge expliquen el 31% de la variància del rendiment organitzatiu.

El segon objectiu de l'estudi era "caracteritzar el tipus d'aprenentatge informal desenvolupat a l'administració pública". Al respecte, cal concloure:

- La 'cerca a Internet' (85.5%), la 'col·laboració amb altres companys' (77%), i les 'xerrades informals amb col·legues' (71.6%) són les activitats que més es duen a terme per aprendre alguna cosa nova a la feina.
- L'autoaprenentatge mitjançant 'cursos externs' (46.1%) i la 'formació a l'organització' (42.9%), són les activitats que més es ressenten per falta de temps. També influeix la falta de compensació econòmica, sobretot en el 'l'autoaprenentatge mitjançant cursos externs', que inhibeix en el 40,9% de les vegades, com també ho fa en el 29,4% dels casos quan considerem el reconeixement professional.

- La major part de les activitats no es veuen perjudicades per la distància amb el lloc de treball d'altres companys, però les activitats de 'col·laboració amb altres companys' (22.4%) i les 'converses generals i reunions' (21.1%) són les que més afectades es troben.
- La falta d'un ordinador tampoc és un factor que exerceixi com a inhibidor potencial. Tot i així, hi ha activitats que se'n ressenten més que d'altres, com és el cas de la 'cerca a Internet' (24.9%) o 'blogs i notícies externes' (22.1%).
- Els factors que ressalten como més positius són la determinació individual a començar i persistir en una activitat. La 'cerca a Internet' (76.7%) i la 'col·laboració amb altres companys' (75.5%) són les activitats que més motivades estan per la determinació a començar i persistir en les mateixes, així com les que més faciliten l'aprenentatge informal i els motiva per fer-ho.
- L'interès pel camp professional té més impacte a la 'cerca a Internet' (81.2%) altra vegada, i en les 'xerrades informals amb col·legues' (79.9%).
- Les activitats professionals d'aprenentatge informal que els resulta més efectiva pel seu desenvolupament professional son la col·laboració amb altres companys' (27% dels casos) i la 'formació a l'organització' (17% dels treballadors).

Finalment, les diferents conclusions haurien de servir per elaborar i aplicar un catàleg de recomanacions que les autoritats i serveis poguessin utilitzar per a la millora de les institucions i una major integració dels treballadors de la funció pública en les seves respectives organitzacions.

## 4. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Cofer, D. A. (2000). *Informal workplace learning* (Practical Application Brief No. 10). Columbus, OH: Center on Education and Training for Employment.
- Espinoza, R. (2000). Universidad y Empresa en la sociedad del conocimiento. *Cuadernos IRC*, 7, 3-16.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501-527.
- Lohman, M. C. (2009). A Survey of Factors Influencing the Engagement of Information Technology Professionals in Informal Learning Activities. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 25 (1), 43-53.
- Marsick, V. J. i Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: the dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Nunnally, J. C. (1970). *Introduction to psychological measurement*. New York: McGraw-Hill.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

## 5. ANNEXES

### 5.1. ANNEX1: **Qüestionari sobre les dimensions de l'aprenentatge organitzatiu i l'aprenentatge informal a l'Administració pública**

En aquest qüestionari, adaptat de la versió original desenvolupada per Karen E. Watkins i Victoria J. Marsick (Watkins, K. E., i Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco: Jossey-Bass), se't demana que reflexionis sobre com el teu departament, centre, unitat o equip afavoreix i utilitza l'aprenentatge individual, d'equip i d'organització. A partir de les dades recollides es podran identificar els punts forts que s'han de continuar potenciant a l'organització, així com les àrees de més impacte estratègic que han de permetre potenciar la manera en què l'organització aprèn i utilitza aquests aprenentatges per millorar el propi rendiment. Aquestes dades són importants perquè les unitats de formació dels diferents departaments de la Generalitat de Catalunya puguin conèixer i reflexionar sobre aspectes d'aprenentatge organitzatiu i informal.

Si us plau, respon tots i cadascun dels ítems següents. A cada afirmació cal determinar fins a quin punt allò que es diu es correspon amb la realitat del teu departament, centre, unitat o equip. Si l'afirmació fa referència a una pràctica que mai o gairebé mai s'hi duu a terme, hauries de marcar l'1. En canvi, si l'afirmació es refereix a una pràctica que sempre o gairebé sempre s'hi duu a terme, hauries de respondre marcant el 6.

Recorda que no hi ha respostes correctes ni incorrectes. Estem interessats a conèixer la teva percepció sobre l'estat actual de l'organització. Les respostes del qüestionari són absolutament confidencials i només ens interessa l'anàlisi de les dades agregades.

**El qüestionari té 80 ítems i es pot respondre en 15 minuts.**

Moltes gràcies per la teva col·laboració.

**Equip de Desenvolupament  
Organitzacional** (<http://edo.uab.cat>)  
Universitat Autònoma de Barcelona



## Part I. Informació individual i organitzativa

1. Edat:
  
2. Sexe:
  - Masculí
  - Femení
  
3. Nivell màxim d'estudis:
  - Graduat o similar
  - Cicle formatiu de grau mitjà o FP1
  - Cicle formatiu de grau superior o FP2
  - Diploma o enginyeria tècnica
  - Llicenciatura o enginyeria superior
  - Postgrau, màster o doctorat
  
4. Departament:
  - Presidència
  - Governació i Relacions Institucionals
  - Economia i Coneixement
  - Ensenyament
  - Salut
  - Interior
  - Territori i Sostenibilitat
  - Cultura
  - Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural
  - Benestar Social i Família
  - Empresa i Ocupació
  - Justícia
  
5. Ubicació del lloc de treball:
  - Barcelona I - Ciutat: ciutat de Barcelona
  - Barcelona II - Comarques: Alt Penedès, Bages, Barcelonès, Berguedà, Garraf, Maresme, Osona i Vallès Oriental
  - Baix Llobregat - Anoia: Anoia i Baix Llobregat
  - Vallès Occidental: Vallès Occidental
  - Girona: comarques de Girona
  - Lleida: comarques de Lleida
  - Tarragona: Alt Camp, Baix Camp, Baix Penedès, Conca de Barberà
  - Terres de l'Ebre: Baix Ebre, Montsià, Ribera d'Ebre i Terra Alta
  
6. Anys treballant a l'Administració:

7. Anys d'antiguitat en el lloc de treball actual:

8. Situació contractual:

Personal funcionari

Personal laboral fix

Personal interí

Personal laboral temporal

Personal eventual


9. Categoria professional

Subaltern o subalterna

Auxiliar administratiu o administrativa

Administratiu o administrativa

Tècnic mitjà o tècnica mitjana

Tècnic o tècnica superior

Comandament intermedi o responsable

Directiu o directiva

Alt càrrec


## Part II. Dimensions de l'organització que aprèn

**A escala individual**

**Gairebé  
mai**

**Gairebé  
sempre**

<b>A la meua organització...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
10. La gent discuteix obertament els seus errors per poder aprendre.						
11. La gent identifica quines habilitats necessitaran per desenvolupar tasques en el futur.						
12. La gent s'ajuda mútuament a aprendre.						
13. La gent pot aconseguir diners i altres recursos per facilitar el propi aprenentatge.						
14. Es dona temps a la gent per aprendre.						
15. La gent veu els problemes a la feina com una oportunitat per aprendre.						
16. Es recompensa la gent per aprendre.						
17. Les persones es retroalimenten mútuament de manera oberta i honesta.						
18. La gent escolta les opinions de la resta abans de parlar.						
19. S'anima la gent a preguntar «per què?», independentment del grau professional.						
20. Cada vegada que algú expressa les seves						

opinions també pregunta què en pensen la resta.						
21. La gent es tracta amb respecte.						
22. Les persones s'esforcen a establir vincles de confiança entre elles.						

**A escala d'equip o grup**

**Gairebé  
mai**

**Gairebé  
sempre**

<b>A la meva organització...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
23. Els equips/grups tenen la llibertat de modificar les seves metes quan resulta necessari.						
24. Els equips/grups tracten els seus membres com a iguals, sense fer diferències per rang, cultura o altres motius.						
25. Els equips/grups se centren tant en la tasca com en la forma de funcionament del grup.						
26. Els equips/grups revisen els seus pensaments de resultes de les discussions de grup o la informació recollida.						
27. Els equips/grups són recompensats pels seus èxits com a equip/grup.						
28. Els equips/grups tenen confiança que l'organització actuarà d'acord amb les seves recomanacions.						

<b>A la meva organització...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
29. S'utilitza regularment una comunicació de doble via, com, per exemple, sistemes de comunicació de suggeriments, plafons d'anunci, butlletins electrònics o reunions de grup.						
30. S'ofereixen les condicions perquè la gent pugui aconseguir, en qualsevol moment, la informació necessària d'una manera ràpida i fàcil.						
31. Es manté actualitzada una base de dades amb les habilitats i les competències dels treballadors.						
32. Es creen sistemes per mesurar la diferència entre el rendiment actual i el previst.						
33. Es posen els coneixements a disposició de tots els treballadors.						
34. Es mesuren els resultats del temps i els						

recursos dedicats a la formació.						
35. Es reconeixen les persones que prenen iniciatives.						
36. Es donen opcions o alternatives a les persones sobre les tasques que han de desenvolupar.						
37. Es convida les persones a contribuir a la visió de l'organització.						
38. Es dóna a les persones el control sobre els recursos que necessiten per fer la seva feina.						
39. Es dóna suport als treballadors que prenen riscos controlats.						
40. Es generen visions compatibles a través dels diversos nivells i grups de treball.						
41. S'ajuda les persones a trobar l'equilibri entre la seva feina i la vida familiar.						
42. S'anima la gent a pensar des d'una perspectiva global.						
43. S'anima a tothom a aportar les opinions dels clients o usuaris dins del procés de presa de decisions.						
44. Es considera l'impacte de les decisions sobre la moral dels treballadors.						
45. Es treballa conjuntament amb la comunitat exterior, l'entorn, per resoldre necessitats mútues.						
46. S'anima la gent a buscar respostes en tota l'organització, quan s'ha de resoldre algun problema.						
47. S'estableixen relacions entre les persones que estan disposades a compartir les seves experiències.						
48. Es posa en mans dels treballadors la tecnologia necessària per potenciar la col·laboració entre persones i/o grups.						
49. Els directius, generalment, donen suport a les sol·licituds de formació i aprenentatge.						
50. Els directius comparteixen amb els treballadors la informació actualitzada sobre tendències en l'àmbit del departament, i les direccions que segueix l'organització.						
51. Els directius apoderen els treballadors perquè ajudin a realitzar la visió de l'organització.						

52. Els directius actuen com a mentors i formadors de les persones que han de dirigir.						
53. Els directius busquen contínuament maneres d'aprendre.						
54. Els directius s'asseguren que les accions de l'organització siguin consistents amb els seus valors.						

### Part III. Canvi en el rendiment organitzatiu

En aquesta secció, se't demana que valoris el teu departament, centre, unitat o equip, comparant el rendiment actual i el de l'any passat. Només has de respondre aquelles qüestions sobre les quals tinguis informació.

A la meva organització...	<i>Gairebé mai</i>			<i>Gairebé sempre</i>		
	1	2	3	4	5	6
55. Els recursos financers s'han utilitzat més efectivament aquest any.						
56. La productivitat dels treballadors és més alta aquest any.						
57. El temps per desenvolupar nous programes o serveis és menor aquest any.						
58. El temps que cal per respondre a les demandes o les necessitats dels usuaris és menor aquest any.						
59. El cost per departament i servei s'ha reduït aquest any.						
60. La satisfacció dels usuaris o clients és superior aquest any.						
61. El nombre de propostes dels treballadors que hem portat a la pràctica aquest any ha estat més gran que el de l'any passat.						
62. Aquest any oferim més serveis i programes que l'any passat.						
63. El nombre de treballadors formats, en relació amb el total de treballadors, és més gran aquest any.						
64. El pressupost destinat a tecnologia i processament d'informació és superior aquest any.						
65. El nombre de treballadors que han adquirit noves competències, nous aprenentatges, és més gran aquest any.						
66. Els directius del meu departament ens han donat més suport aquest any que l'anterior.						
67. El nombre d'usuaris o clients als quals estem donant serveis és més gran aquest any que						

l'anterior.						
68. La quantitat d'hores que dediquem a atendre usuaris o clients és superior aquest any.						
69. La taxa d'èxit dels nostres serveis i programes ha crescut aquest any.						

#### Part IV. Aprenentatge informal

	<i>Gairebé mai</i>			<i>Gairebé sempre</i>		
	1	2	3	4	5	6
70. Amb quina freqüència utilitzes alguna de les activitats següents quan necessites aprendre alguna cosa nova a la feina?						
Xerrades informals amb col·legues.						
Cerca a Internet.						
Formació a l'organització.						
Utilització de recursos professionals, revistes, literatura de referència.						
Col·laboració amb altres companys.						
Autoaprenentatge mitjançant cursos externs (per ex., MOOC, cursos oberts, etc.).						
Documentació interna de l'organització.						
Converses generals i reunions.						
Xarxes i comunitats personals i/o professionals.						
Blogs i notícies externes.						
Reflexió sobre les tasques pròpies.						
71. Amb quina freqüència la manca de temps t'inhibeix a l'hora d'utilitzar les accions d'aprenentatge següents?						
Xerrades informals amb col·legues.						
Cerca a Internet.						
Formació a l'organització.						
Utilització de recursos professionals, revistes, literatura de referència.						
Col·laboració amb altres companys.						
Autoaprenentatge mitjançant cursos externs (per ex., MOOC, cursos oberts, etc.).						
Documentació interna de l'organització.						
Converses generals i reunions.						
Xarxes i comunitats personals i/o professionals						
Blogs i notícies externes.						
Reflexió sobre les tasques pròpies.						

72. Amb quina freqüència la distància amb el lloc de treball d'altres companys t'inhibeix a l'hora d'utilitzar les accions d'aprenentatge següents?						
Xerrades informals amb col·legues.						
Cerca a Internet.						
Formació a l'organització.						
Utilització de recursos professionals, revistes, literatura de referència.						
Col·laboració amb altres companys.						
Autoaprenentatge mitjançant cursos externs (per ex., MOOC, cursos oberts, etc.).						
Documentació interna de l'organització.						
Converses generals i reunions.						
Xarxes i comunitats personals i/o professionals.						
Blogs i notícies externes.						
Reflexió sobre les tasques pròpies.						
73. Amb quina freqüència la manca d'un ordinador t'inhibeix a l'hora d'utilitzar les accions d'aprenentatge següents?						
Xerrades informals amb col·legues.						
Cerca a Internet.						
Formació a l'organització.						
Utilització de recursos professionals, revistes, literatura de referència.						
Col·laboració amb altres companys.						
Autoaprenentatge mitjançant cursos externs (per ex., MOOC, cursos oberts, etc.).						
Documentació interna de l'organització.						
Converses generals i reunions.						
Xarxes i comunitats personals i/o professionals.						
Blogs i notícies externes.						
Reflexió sobre les tasques pròpies.						
74. Amb quina freqüència la manca d'una compensació econòmica t'inhibeix a l'hora d'utilitzar les accions d'aprenentatge següents?						
Xerrades informals amb col·legues.						
Cerca a Internet.						
Formació a l'organització.						
Utilització de recursos professionals, revistes, literatura de referència.						
Col·laboració amb altres companys.						
Autoaprenentatge mitjançant cursos externs (per ex., MOOC, cursos oberts, etc.).						

Documentació interna de l'organització.						
Converses generals i reunions.						
Xarxes i comunitats personals i/o professionals.						
Blogs i notícies externes.						
Reflexió sobre les tasques pròpies.						
75. Amb quina freqüència la manca de reconeixement professional t'inhibeix a l'hora d'utilitzar les accions d'aprenentatge següents?						
Xerrades informals amb col·legues.						
Cerca a Internet.						
Formació a l'organització.						
Utilització de recursos professionals, revistes, literatura de referència.						
Col·laboració amb altres companys.						
Autoaprenentatge mitjançant cursos externs (per ex., MOOC, cursos oberts, etc.).						
Documentació interna de l'organització.						
Converses generals i reunions.						
Xarxes i comunitats personals i/o professionals.						
Blogs i notícies externes.						
Reflexió sobre les tasques pròpies.						
76. En quina mesura la teva determinació a començar i persistir en una activitat et motiva a utilitzar les accions d'aprenentatge següents?						
Xerrades informals amb col·legues.						
Cerca a Internet.						
Formació a l'organització.						
Utilització de recursos professionals, revistes, literatura de referència.						
Col·laboració amb altres companys.						
Autoaprenentatge mitjançant cursos externs (per ex., MOOC, cursos oberts, etc.).						
Documentació interna de l'organització.						
Converses generals i reunions.						
Xarxes i comunitats personals i/o professionals.						
Blogs i notícies externes.						
Reflexió sobre les tasques pròpies.						
77. En quina mesura la percepció de les teves competències professionals et motiva a utilitzar les accions d'aprenentatge següents?						
Xerrades informals amb col·legues.						
Cerca a Internet.						



Formació a l'organització.						
Utilització de recursos professionals, revistes, literatura de referència.						
Col·laboració amb altres companys.						
Autoaprenentatge mitjançant cursos externs (per ex., MOOC, cursos oberts, etc.).						
Documentació interna de l'organització.						
Converses generals i reunions.						
Xarxes i comunitats personals i/o professionals.						
Blogs i notícies externes.						
Reflexió sobre les tasques pròpies.						
78. En quina mesura la teva predisposició a aprendre et motiva a utilitzar les accions d'aprenentatge següents?						
Xerrades informals amb col·legues.						
Cerca a Internet.						
Formació a l'organització.						
Utilització de recursos professionals, revistes, literatura de referència.						
Col·laboració amb altres companys.						
Autoaprenentatge mitjançant cursos externs (per ex., MOOC, cursos oberts, etc.).						
Documentació interna de l'organització.						
Converses generals i reunions.						
Xarxes i comunitats personals i/o professionals.						
Blogs i notícies externes.						
Reflexió sobre les tasques pròpies.						
79. En quina mesura l'interès pel teu camp professional et motiva a utilitzar les accions d'aprenentatge següents?						
Xerrades informals amb col·legues.						
Cerca a Internet.						
Formació a l'organització.						
Utilització de recursos professionals, revistes, literatura de referència.						
Col·laboració amb altres companys.						
Autoaprenentatge mitjançant cursos externs (per ex., MOOC, cursos oberts, etc.).						
Documentació interna de l'organització.						
Converses generals i reunions.						
Xarxes i comunitats personals i/o professionals.						
Blogs i notícies externes.						
Reflexió sobre les tasques pròpies.						

80. Des de la pròpia experiència, quina de les activitats següents t'ha resultat més efectiva en el teu desenvolupament professional? (Assenyalan només una.)

Xerrades informals amb

col·legues. Cerca a Internet.

Formació a l'organització.

Utilització de recursos professionals, revistes, literatura de referència. Col·laboració amb altres companys.

Autoaprenentatge mitjançant cursos externs (per ex., MOOC, cursos oberts, etc.).

Documentació interna de

l'organització. Converses generals i reunions.

Xarxes i comunitats personals i/o professionals. Blogs i notícies externes.

Reflexió sobre les tasques pròpies.



**Moltes gràcies per la teva col·laboració.**