
El primer pla vigent aplicat a l'escola de Sabadell va ser el de 1922 (que és el primer que, com s'ha dit, s'analitza), estava constituït per dos cursos, tenia un caràcter "eminentment pràctic" i donava una gran importància, que es perdria més tard, als aspectes internacionals (Geografia econòmica d'Amèrica, Legislació de duanes) i als idiomes en els dos cursos (Alemany, Italià i Àrab) .

L'any 1953, en plena autarquia econòmica, hi va haver una nova modificació del pla d'estudis i es van establir tres cursos. Es van incloure matèries de posada al dia, com ara *Dret fiscal i laboral, Integració i anàlisi de balanços, Organització i administració d'empreses*, entre d'altres i es van suprimir la *Geografia econòmica d'Amèrica* i la *Legislació de duanes*.

A més, es van incloure la "*Formación del Espíritu Nacional*", la *Religió* i l'*Educació física* en tots els cursos, segons les orientacions de l'època.

L'any 1972 és una altra fita important, ja que es va produir la *integració de les Escoles Superiors de Comerç a la Universitat*. Les condicions establien que els plans d'estudis haurien de ser modificats per tal que "els ensenyaments bàsics que s'impartien haurien de ser d'identica denominació i continguts que els del primer cicle d'ensenyaments empresarials de les Facultats de Ciències Econòmiques i Empresarials". A més haurien d'impartir-se "altres matèries de professionalització".

Aquí es trencava l'afirmació que, des de 1910, deia que "tots els ensenyaments tindrien un caràcter eminentment pràctic".

D'una banda quedaven incloses matèries com la *Teoria econòmica*, la *Microeconomia*, la *Macroeconomia*, la *Història econòmica* i la *Sociologia*.

En els aspectes de professionalització es constituïen dos blocs de matèries d'especialització: unes, de *caràcter financer* i unes altres, de *caràcter comercial* i desapareixien definitivament la "*Formación del Espíritu Nacional*", la *Religió* i l'*Educació física*.

Gairebé vint anys després, el 1992, es publicava un nou pla d'estudis. El país havia canviat molt i les empreses també.

En el pla, les matèries es dividien en *troncals* (de la titulació, per a tot Espanya), *obligatòries* (de la Universitat, en el nostre cas de la UAB), *optatives* (a proposta del propi centre) i de *lliure elecció* (a triar entre altres matèries que ofereix el campus o altres institucions).

A banda d'una adequació de les matèries als nous temps, amb la introducció d'aspectes com ara les finances, la direcció comercial, els recursos humans o la informàtica de gestió, s'introduïa una matèria de síntesi i de foment empresarial: la *Creació d'empreses*.

En els aspectes formals s'introduïa el *crèdit* com a mesura de les matèries i aquestes s'impartien en quadrimestres, en lloc de cursos sencers.

El darrer pla, el de 1997, era plantejat com una revisió del pla de 1992 i, com a característica, es pot assenyalar l'augment (moderat) de les matèries optatives,

a la vegada que es produïa una reducció de crèdits, per facilitar que els alumnes tinguessin més temps per a l'estudi.

2.2. Els cicles formatius de grau superior

2.2.1. Currículums i continguts

El sistema educatiu espanyol, implantat l'any 1990 per la LOGSE,³³ inclou els cicles formatius de grau superior (CFGS), de manera que els alumnes que acaben els cursos de batxillerat, posteriors a l'ensenyament superior obligatori (ESO), poden accedir, entre d'altres, als citats CFGS, que tenen la consideració d'estudis superiors no universitaris, o bé, a la Diplomatura en Ciències Empresarials, que s'enquadra en els estudis universitaris de primer cicle.

Hi ha doncs, *dues opcions que, pels seus continguts similars, es podrien arribar a fer la competència*, tant en l'aspecte formatiu, com en el laboral, ja que els titulats dels CFGS poden ocupar *els mateixos llocs de treball* que els diplomats en Ciències Empresarials, sobretot en les petites i mitjanes empreses.

L'any 1994³⁴ quedaven establerts, entre d'altres, els títols de Tècnic Superior en Administració i finances i en Gestió comercial i màrqueting. L'exposició que segueix se centrarà en aquestes dues titulacions, perquè són les que tenen més semblances amb els estudis de la Diplomatura de Ciències Empresarials.

³³ "Llei orgànica 1/1990, de 3 d'octubre, d'Ordenació General del Sistema Educatiu". BOE (4.10.1990).

³⁴ Reials decrets 1659/1994 i 1651/1994, de 22 de juliol, respectivament.

L'exposició dels currículums a impartir, segons el Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya (DOGC),³⁵ és molt completa, sobretot si es compara amb els descriptors de les matèries dels plans d'estudi de la Diplomatura en Ciències Empresarials. En les exposicions s'inclouen:

- la descripció de les *competències generals i específiques dels professionals* que es pretenen formar,
- les seves *capacitats clau* “majorment de tipus individual, més associades a conductes observables en l'individu, transversals i transferibles a noves situacions”,³⁶
- els continguts del currículum, i
- els *objectius terminals* que són “els criteris que serveixen de referència per a l'avaluació”.³⁷

Els continguts del currículum s'estructuren en *crèdits* que, a diferència dels crèdits universitaris (equivalents aproximadament a 10 hores)

*“(...) són unitats d'organització del currículum; l'agrupació d'objectius terminals i de continguts en un crèdit té la finalitat d'establir una proposta d'ensenyament-aprenentatge i, per tant, ha de tenir en compte criteris didàctics i pedagògics (...)”.*³⁸

³⁵ Decrets 63/1996 i 60/1996, de 6 de febrer.

³⁶ Decret 63/1996, annex 2.3.

³⁷ Decret 63/1996, art. 2.3.

³⁸ Decret 63/1996, introducció.

A més, cal remarcar que el *nombre d'hores* dedicades a cada crèdit dels CFGS és molt superior a les que es dedica a les matèries similars de la Diplomatura en Ciències Empresarials.

Als crèdits dels CFGS cal dedicar-los de 90 a 180 hores i a les assignatures de Ciències Empresarials, de 45 a 90 hores. La diferència és, doncs, notable.

Un altre punt a considerar és l'*aprofundiment* amb què es poden impartir, tant els crèdits dels CFGS, com els de la Diplomatura en Ciències Empresarials, que estarà en relació directa amb el grau de titulació i d'especialització del professorat que haurà d'impartir-los.

2.2.2. Comparació entre els CFGS i la Diplomatura en Ciències Empresarials

Les correspondències entre els crèdits dels CFGS d'Administració i Finances i les assignatures de la Diplomatura en Ciències Empresarials (pla vigent de 1977) es poden apreciar en la taula comparativa que es presenta a continuació, amb la seva duració corresponent.

S'ha posat al mateix nivell les matèries d'enunciats similars, *encara que algunes vegades la correspondència pot no ser del tot exacta.*

Quadre 2.2.1. Comparació entre els crèdits del CFGS d'Administració i finances i les assignatures de la Diplomatura en Ciències Empresarials de la UAB, pla de 1997

CFGS	Diplomatura
– Gestió d'aprovisionament (120 h)	– Gestió de la producció (45 h)
– Gestió financera (150 h)	– Matemàtica op. financeres (45 h)
	– Direcció financera I i II (90 h)
– Recursos humans (120 h)	– Direcció de l'empresa II (45 h)
– Tractament comptable de la informació (180 h)	– Introducció a la comptabilitat (90 h)
– Comptabilitat superior i fiscalitat (150 h)	– Comptabilitat de costos (45 h)
	– Fiscalitat de l'empresa (45 h)
– Gestió comercial i servei d'atenció al client (90 h)	– Direcció comercial I i II (90 h)
	– Anàlisi de mercats (45 h)
– Administració pública (90 h)	– Comptabilitat pública (45 h) (optativa)
– Productes i serveis financers i d'assegurances (90 h)	– Economia de l'empresa bancària (45 h)
	– Economia de l'empresa asseguradora (45 h)
– Auditoria (70 h)	– Auditoria interna i de gestió (45 h)
– Tractament automàtic de la informació (150 h)	– Informàtica de gestió (60 h)
– Aplicacions informàtiques avançades (90 h)	
– Projecte empresarial (120 h)	– Creació d'empreses (60 h)
– Formació i orientació laboral (60 h)	
– Formació en centres de treball (350 h)	– Pràctiques a les empreses (500 h)

Font: DOGC (1996) i BOE (1997)

Com es pot apreciar, pràcticament tots els crèdits del cicle formatiu de grau superior d'Administració i finances tenen la seva correspondència amb algunes assignatures de la Diplomatura de Ciències Empresarials.

La descripció que fa el DOGC de cada un dels crèdits dels CFGS fixa pràcticament el programa de la matèria a impartir i el tractament de les

matèries i demana una orientació més pràctica que els descriptors del BOE de les assignatures de la Diplomatura de Ciències Empresarials.

Així per exemple, el crèdit de *Recursos humans* dels CFGS, segons explica especialment el DOGC, ha de tenir, entre d'altres, els "continguts de fets, conceptes i sistemes conceptuals" següents:

- Legislació laboral: estatut dels treballadors, convenis, seguretat social, etc.
- El departament de recursos humans: organització, estructures, funcions, etc.
- Selecció de recursos humans: perfils, procediments.
- Contractació laboral: contractes, calendaris, etc.
- Retribució laboral: nòmines, cotitzacions, IRPF, etc.
- Plans i accions de formació: programes, costos, seguretat i higiene en el treball, etc.

En canvi, el descriptor del BOE de l'assignatura troncal de la Diplomatura en Ciències Empresarials, *Direcció d'empresa II (Recursos humans)*, diu textualment:

*"Funciones y estructura del departamento de recursos humanos.
Planificación de la función de personal".³⁹*

³⁹ BOE núm. 284 (27.11.1997). p. 35035.

Per tant, el plantejament és molt més obert en la Diplomatura i permet un major grau de llibertat al professor responsable que elabora el programa, que pot incloure, si ho desitja, un tractament més teòric i de base o una orientació més pràctica dels temes proposats en el descriptor oficial.

Les matèries troncal i obligatòries que estan en el pla d'estudis de la Diplomatura en Ciències Empresarials i que no consten en els crèdits dels CFGS són:

- Introducció al dret i Dret mercantil
- Dret laboral
- Economia espanyola i mundial
- Matemàtiques aplicades a l'empresa
- Estadística
- Història econòmica mundial
- Sociologia de l'empresa
- Macroeconomia

Aquestes matèries, a part de les optatives, són les que *poden contribuir a crear una base de coneixements* per comprendre una realitat empresarial canviant i una economia de futur incert.

La mateixa comparació amb el *cicle formatiu de grau superior de Gestió comercial i màrqueting* permet construir una taula amb els crèdits del CFGS i les assignatures similars de la Diplomatura en Ciències Empresarials:

Quadre 2.2.2. Comparació entre els crèdits del CFGS de Gestió comercial i màrqueting i les assignatures de la Diplomatura en Ciències Empresarials de la UAB, pla de 1997

CFGS	Diplomatura
– Investigació Comercial (90 h)	– Tècniques d'investigació social. Anàlisi de mercats (60 h)
– Polítiques de màrqueting (120 h)	– Direcció comercial I (45 h)
– Logística comercial (90 h)	
– El marxandatge (90 h)	
– Promoció del punt de venda (60 h)	
– Gestió de compravenda (120 h)	– Direcció comercial II (45 h)
– Aplicacions informàtiques de propòsit general (120 h)	– Informàtica de gestió (60 h)
– Llengua estrangera (90 h)	– Idioma empresarial I i II (90 h)
– Formació i orientació laboral (60 h)	– Dret laboral (45 h)
	– Introducció a l'economia de l'empresa (60 h)
– Formació en centres de treball (410 h)	– Pràctiques a les empreses (500 h)
– Síntesi (60 h)	

Font: DOGC, 1996 i BOE, 1997

Com es pot veure també aquí, els crèdits del CFGS de Gestió comercial i màrqueting tenen una correspondència amb diverses assignatures de la Diplomatura de Ciències Empresarials, si bé hi ha alguns crèdits més especialitzats que pràcticament no estan inclosos en cap assignatura de Ciències Empresarials, almenys amb la quantitat d'hores que hi dediquen els CFGS.

Tot el que s'ha dit fins aquí pot justificar la *inclusió a la fi del primer qüestionari* d'un *Escenari* possible que preveu la incidència dels titulats dels CFGS en la futura trajectòria laboral dels Diplomats en Ciències Empresarials, ja que els titulats de CFGS tenen, d'entrada, uns coneixements més aplicables directament a certs nivells empresarials, a pesar que potser els falta una base de coneixements de matèries teòriques, importants per al tractament d'una economia i unes empreses en canvi constant.

D'altra banda, si els titulats en els CFGS poden accedir a la Diplomatura de Ciències Empresarials, amb unes *places especialment reservades*, voldrà dir que hi ha estudiants que ja tenen, d'entrada, una part de coneixements importants sobre diverses matèries que s'explicaran a la Diplomatura.

Per tal de copsar si el nombre d'estudiants que estaran en aquesta situació pot ser prou important, s'ha fet un intent de quantificar-los. Segons la normativa vigent,

"Els titulats de formació professional, cicles formatius de grau superior i assimilats, tenen reservades fins a un 30 % de places ofertes a les carreres de 1er. cicle, a les quals els permet entrar la branca i l'especialitat que hagin cursat".⁴⁰

Per tant, un màxim d'un 30 % dels alumnes de primer curs podria incorporar-se a la diplomatura amb aquesta formació adquirida; però, si s'hi afegixen els

⁴⁰ GENERALITAT DE CATALUNYA. *Preinscripció Universitària 1999*. p. 18.

alumnes que provenen de la formació professional i els assimilats, la proporció disminueix.

En una prospecció feta al mes d'octubre de 1999 en una escola universitària adscrita que imparteix la Diplomatura en Ciències Empresarials,⁴¹ el percentatge real d'alumnes procedents dels CFGS era del 10,10 %.

⁴¹ EUEE de Manresa, adscrita a la Universitat Autònoma de Barcelona.

2.2.3. Comparació entre els CFGS i les Escoles Superiors de Comerç

Si els continguts dels CFGS tenen, segons els seus descriptors, un plantejament més aplicat a l'empresa, *com el tenien els plans d'estudi de les extingides Escoles Superiors de Comerç*, anteriors a la conversió en Escoles Universitàries d'Estudis Empresarials, podria ser interessant comparar aquests continguts per tal de copsar-ne les semblances i les diferències.

Quadre 2.2.3. Comparació entre els crèdits del CFGS d'Administració i finances i les assignatures del darrer pla (1956) de les Escoles Superiors de Comerç

CFGS	Escoles Superiors de Comerç
– Gestió d'aprovisionament	– Tècnica d'empreses
– Gestió financera	– Organització i administració d'empreses
– Recursos humans	– Organització i administració d'empreses
– Tractament comptable de la informació	– Comptabilitat aplicada I
– Comptabilitat superior i fiscalitat	– Comptabilitat aplicada II
– Gestió comercial i servei d'atenció al client	– Legislació fiscal
– Administració pública	– Publicitat
– Productes i serveis financers i d'assegurances	– Hisenda pública
– Auditoria	– Comptabilitat pública
– Formació i orientació laboral	– Matemàtica financera i càlcul actuarial
– Tractament automàtic de la informació	– Anàlisi de balanços
– Aplicacions informàtiques avançades	– Revisió de comptabilitats
– Projecte empresarial	– Economia
– Formació en centres de treball	– Legislació del treball i Seguretat Social
	– Dret civil (obligacions i contractes)
	– Dret mercantil
	– Geografia econòmica d'Espanya
	– Història del comerç
	– Anàlisi matemàtica. Estadística
	– Idiomes
	– Tecnologia industrial i agrícola
	– "Formación del Espíritu Nacional"
	– Religió. Deontologia. Deontologia social catòlica
	– Educació física

Font: DOGC (1996) i BOE (1956)

En aquesta taula comparativa es poden observar tres tipus de matèries:

Un primer grup de *matèries comunes al dos blocs*, que inclou les que tenen un contingut empresarial aplicat més clar.

Un segon grup, compost per tres matèries que només apareixen als CFGS. Són les *Aplicacions informàtiques* (inexistents el 1956), el *Projecte empresarial* (com a síntesi dels coneixements del cicle, pensant amb la possibilitat de crear una empresa pròpia, cada dia més necessària) i la *Formació en centres de treball*, que en l'actualitat es considera imprescindible per assolir els coneixements en termes d'actituds i de "saber estar" en el món empresarial.

El tercer grup està compost per matèries que,

- o bé tenen un clar contingut de base de coneixements, més o menys aplicats (*Dret civil, Dret mercantil, Anàlisi matemàtica*, etc.),
- o bé tenen caràcter instrumental (*Idiomes, Tecnologia industrial i agrícola*),
- o bé són fruit de les idees dominants de l'època ("*Formación del Espíritu Nacional*", *Religió* i *l'Educació física*).

De tot el que s'ha vist es podria deduir que, més que un retorn als antics programes de les Escoles Superiors de Comerç, els redactors dels currículums dels CFGS, a partir de l'estudi dels perfils professionals que han sortit dels estudis de les comissions d'experts sobre el tema, han arribat a plantejar uns *continguts força similars* als plans d'estudi de la Diplomatura en Ciències Empresarials, tot intentat, però, donar-los uns *plantejaments més aplicats a la gestió concreta de les empreses*.

2.2.4. Síntesi del capítol

El sistema educatiu espanyol inclou, des de 1990, els cicles formatius de grau superior (CFGS). Els alumnes que acaben els cursos de batxillerat poden accedir als citats CFGS o bé als estudis universitaris de primer cicle, entre els quals hi ha la Diplomatura en Ciències Empresarials.

Pels continguts similars, les dues opcions es poden arribar a fer la competència a nivell laboral, ja que els titulats poden ocupar els mateixos llocs de treball que els diplomats, sobretot en les petites i mitjanes empreses.

Pràcticament tots els crèdits del cicle formatiu de grau superior, tant el d'Administració i finances, com el de Gestió comercial i màrqueting, tenen la seva correspondència amb la majoria d'assignatures de la Diplomatura de Ciències Empresarials.

El plantejament que es dedueix dels descriptors del BOE, en la Diplomatura, és molt més obert i permet al professor responsable un major grau de llibertat per incloure, si ho desitja, un tractament més teòric i de base o una orientació més pràctica.

De tot el que s'ha vist, es pot deduir que els redactors dels currículums dels CFGS, a partir de l'estudi dels perfils professionals que han sortit dels estudis de les comissions d'experts sobre el tema, han arribat a plantejar uns continguts força similars als plans d'estudi de la Diplomatura en Ciències

Empresarials, tot intentat, però, donar-los uns *plantejaments més aplicats a la gestió concreta de les empreses*.

3. Les pràctiques a les empreses

La formació reglada dels diplomats en Ciències Empresarials té, en l'actualitat (i en el futur, si les coses no canvien), una limitació important.

Si bé les Escoles Universitàries poden facilitar gran quantitat de coneixements, tant bàsics com aplicats, i diferents habilitats per a la gestió empresarial, *no poden reproduir les activitats concretes de les empreses*; se'ls escapen situacions i experiències importants.

Així, mentre les Escoles poden impartir gran quantitat de *coneixements de base*, a les empreses, pel seu quefer diari, no els és gaire possible.

En canvi, les empreses, en la seva pràctica diària, utilitzen habilitats diverses i també coneixements i maneres de fer que les Escoles, tant pels seus objectius, com per la seva organització, no els és possible d'oferir.

En els plans d'estudis antics⁴² es deia que les Escoles de Comerç havien de tenir previstes unes:

“oficines mercantils per a la pràctica constant de les operacions de tenidoria de llibres, balanços, liquidacions, constitucions de societats i el seu funcionament, perquè l'alumne adquireixi sòlidament els coneixements que corresponen a una matèria tan important de la carrera.”

⁴² “Reial Decret de 27 de setembre de 1912”. *Gaceta de Madrid* núm. 273 (29.9.1912). p. 731.

Era una manera d'intentar "reproduir" el treball de les empreses a les Escoles.

Per tot això, en l'aspecte formatiu, escoles i empreses *poden ser complementàries* i si s'aconsegueix que els diplomats puguin seguir una part de la seva formació en les dues institucions, aquesta pot ser molt més completa.

En aquesta direcció s'actua quan algunes Escoles Universitàries de Ciències Empresarials han posat en marxa, des de fa pocs anys, el sistema de *pràctiques a les empreses*. Alguns països de la Unió Europea han anat més enllà i han aconseguit, des de fa molts anys, fer treballar junts els centres de formació professional i les empreses interessades.

L'anella de la cadena que pot permetre passar sense traumes de les Escoles Universitàries a l'activitat professional pot ser el sistema de *pràctiques (tutelades)* a les empreses, és a dir, *el treball com a integrant de la formació*.

Les *pràctiques a les empreses* permeten una formació necessària, que aporta a l'alumne nous coneixements, noves habilitats i noves actituds aplicables a l'entorn laboral concret.

Als empresaris els permet preparar els possibles contractats a un cost raonable, treballar amb estudiants motivats i col·laborar amb institucions de formació, la qual cosa els obliga a estar al dia en molts aspectes importants de l'empresa.

Aquest tipus de formació integrada als plans d'estudi, que ja es porta a terme en altres especialitats del primer cicle universitari (Infermeria i Gestió Pública, entre altres), s'ha començat a aplicar a les Escoles Universitàries d'Estudis Empresarials, acollint-se a la normativa sobre Programes de Cooperació Educativa,⁴³ que regula aquesta possibilitat amb resultats esperançadors.

Aquestes experiències de pràctiques a les empreses són una solució de compromís, mentre no s'integrin en els estudis reglats com a crèdits de la Diplomatura o mentre no es pugui arribar a un sistema integrat de col·laboració entre les escoles i les empreses, similar al que ja estan portant a terme des de fa anys alguns països de la Unió Europea (com ara Alemanya), per tal de mantenir en constant actualització la formació teòrica i pràctica impartida als estudiants universitaris.

Com a models que ja estan funcionant en l'actualitat i que tenen unes bones perspectives de futur, s'analitza una experiència concreta de *pràctiques a les empreses* (Espanya) i el de la *formació professional dual* (Alemanya), com a referents de la possible formació impartida als diplomats en Ciències Empresarials del futur, perquè s'ajustin més a les expectatives dels empresaris, que és la tesi sobre la qual s'està treballant.

⁴³ "Reial decret 1497/1981, de 19 de juny, de Presidència del Govern". BOE (23.7.1981), actualitzat pel "Reial decret 1845/1994, de 9 de setembre". BOE (18.10.1994).

3.1. Una experiència sobre la posada en marxa d'un sistema de pràctiques a les empreses

Aquesta experiència la va portar a terme un grup de cinc professors contractats de l'Escola Universitària d'Estudis Empresarials de Manresa, adscrita a la Universitat Autònoma de Barcelona, dirigits pel que això escriu.

Pot ser interessant repassar tot el treball que va permetre la posada en marxa d'aquestes *pràctiques a les empreses* i les experiències que es poden aportar, perquè en un futur els plans d'estudi de la Diplomatura en Ciències Empresarials les puguin incorporar com a crèdits de la pròpia Diplomatura, si les opinions dels experts són seguides per les autoritats que ho han de fer possible.

L'exposició es dividirà en vuit apartats que tractaran d'explicar *els diversos aspectes* que es van haver d'anar solucionant per a la posada en marxa del projecte, que continua la seva marxa en l'actualitat, després de cinc cursos consecutius.

Els apartats són els següents:

- I. Introducció, a tall de presentació.
- II. Objectius generals i concrets del projecte.
- III. Context de l'experiència en un espai determinat.
- IV. Marc normatiu de l'experiència.

-
- v. Selecció de les empreses per al projecte.
 - vi. Selecció dels alumnes.
 - vii. Període de les pràctiques.
 - viii. Avaluació de l'experiència.

I. Introducció

La darrera revisió del pla d'estudis de la Diplomatura en Ciències Empresarials aprovat l'any 1997 (pla vigent) no preveu la possibilitat d'efectuar pràctiques a les empreses com a part dels estudis reglats. En l'actualitat, diverses universitats ja els han inclòs en el seu pla d'estudis: la Universitat Pompeu Fabra, la Universitat Politècnica de Catalunya, i fins i tot les escoles de formació professional, entre d'altres.

Davant d'aquesta situació, l'Escola Universitària d'Estudis Empresarials de Manresa es va plantejar des dels inicis la realització de les pràctiques com a complement important dels estudis, amb caràcter voluntari i fora dels horaris de classe; és a dir, sense comptabilitzar-les com a crèdits de la Diplomatura.

Ja des del seu inici, l'any 1993, la direcció de l'escola va anar estudiant i madurant el tema, tot analitzant les possibilitats normatives del projecte (les modalitats de contractes de pràctiques i d'aprenentatge, els programes de Cooperació Educativa entre la universitat i l'empresa, etc.) i la seva posada en pràctica. L'experiència de l'Escola Universitària d'Infermeria, que pertany a la mateixa Fundació Universitària del Bages, encara que en un altre àmbit, va ser un referent important, tot i que aquests estudis *si que tenen les pràctiques integrades* com a crèdits de la Diplomatura.

Es pretenia posar a l'abast dels alumnes aquells elements i condicions que no es poden recrear en l'ambient de l'Escola i que només es donen en la pràctica "pura i dura" de les empreses en funcionament: *coneixements* nous, noves

habilitats, les relacions amb els companys de feina, el poder de la jerarquia, el rigor dels horaris i de la jornada laboral, entre d'altres, a més de l'estricta realització de les tasques encomanades.

El programa de pràctiques té *avantatges* per als alumnes (aprenentatge, contacte directe amb la realitat, ampliació del currículum de l'estudiant, possible inserció laboral, etc.) i també per a les empreses (ja que són estudiants motivats que ja els fan feina, als quals no cal assegurar i també la imatge que dóna el fet de col·laborar amb la universitat, entre d'altres).

Hi pot haver *inconvenients*, no cal dir-ho: Que els alumnes siguin "explotats" o que els facin fer feines poc formatives (com fer fotocòpies o anar a buscar cafès, per exemple). Però per això, hi ha els elements de control i d'assessorament, com s'explica més endavant.

Per part de les empreses hi ha, com a "inconvenients" la feina i la dedicació de formar els alumnes, el fet de no poden escollir-los, en general, i que els marxaran en un termini fixat, un cop hagin començat a aprendre l'"ofici". Els primers aspectes formen part del compromís inicial i l'últim, pot solucionar-se contractant els alumnes definitivament, si els interessen.

S'ha comprovat, però, que les empreses amb una certa amplitud de mires i una visió de futur accepten bé l'experiència.

II. Objectius del programa

L'objectiu *principal* del programa de pràctiques a les empreses va ser el de completar la formació dels alumnes en els aspectes següents:

- *Aprenentatge i experimentació d'actituds* (saber estar) davant del treball, especialment en temes de motivació, d'interès, de coneixement directe del sistema d'organització i de jerarquització, del sistema de relacions interpersonals i posicionament individual davant d'una pràctica empresarial real. Aquests aspectes només es poden experimentar a l'empresa; a l'escola només es poden explicar.
- *Aplicació, aprenentatge i experimentació d'habilitats empresarials* (saber fer). Aquests aspectes són tractats a l'escola a través de les àrees comptables, financeres, de gestió, de direcció, etc. No obstant això, la seva aplicació més real només es pot portar a terme a l'empresa.
- *Aplicació dels coneixements* (saber) apresos durant els estudis. La base de coneixements és fonamental, ja que permet als diplomats, un aprenentatge molt més ràpid que el que pugui tenir una persona que no té aquests coneixements.
- A més, hi ha un altre tipus d'objectius també importants, com poden ser la iniciació o l'ampliació del *currículum* personal per a la trajectòria laboral posterior. A banda d'això, es pot aconseguir un *reforçament de la imatge* de la institució organitzadora.

-
- L'objectiu *final*, encara que escapa de l'aspecte purament formatiu, fóra el de la inserció en el món laboral, en acabar les pràctiques. Això però, depèn, tant de la disposició de l'alumne i de la formació rebuda, com de les necessitats immediates de l'empresa i la seva situació econòmica.

III. El context de l'experiència

El context geogràfic en què es va portar a terme l'experiència va ser bàsicament la comarca del Bages, encara que es van establir contactes amb les comarques veïnes. El moment econòmic i empresarial quan es va iniciar l'experiència era d'un moderat dinamisme econòmic, pel que fa a noves contractacions laborals. Era molt selectiu i aprofitava totes les mesures per a la contractació de personal en les millors condicions possibles i en períodes de temps molt triats.

Això era vàlid, tant per a les grans empreses, com per a les mitjanes o les petites. Es confirmava, en aquests casos, que no es volia contractar més personal definitivament, a causa del cost excessiu, especialment el de la Seguretat Social.

La *competència*, en l'àmbit de les mateixes pràctiques a les empreses, estava formada a Manresa i la seva comarca, pels estudiants de l'Escola Universitària Politècnica i pels alumnes de la formació professional. En ambdós casos, els objectius més tècnics, per una banda, o més administratius, per una altra, no entraven en conflicte amb els dels diplomats en Ciències Empresarials.

D'altra banda, en tractar-se d'una escola universitària relativament petita (220 estudiants, en aquell moment) i que molts alumnes de tercer curs ja treballaven, feia possible que es poguessin atendre les sol·licituds de quasi tots els estudiants que demanaven fer les pràctiques. En el primer programa-

pilot i en els següents, la demanda de les empreses va superar sempre el nombre d'alumnes disponibles.

IV. El marc normatiu de l'experiència

Després d'una anàlisi de les opcions possibles, es va escollir el marc que oferien els Programes de Cooperació Educativa, segons el Reial decret 1497/1981.

Els Programes consideren que la relació entre l'estudiant i l'empresa *no és laboral*, sinó estrictament acadèmica, la qual cosa resulta extremadament interessant de cara a la col·laboració de les empreses, ja que no afecta al seu cost en termes de salari. *El tracte és el d'un estudiant que fa pràctiques i no el d'un treballador que estudia.*

L'alumne ha de tenir un cert bagatge de coneixements des de l'inici. Per això, el Decret i especialment la seva modificació de setembre de 1994 (Reial decret 1845/1994) , fixen també que els alumnes hauran d'haver superat el 50 % dels crèdits de la Diplomatura. Aquesta situació només es produeix en els alumnes de tercer curs.

La *duració* està també reglamentada i no ha de superar el 50 % del temps íntegre del curs acadèmic. Generalment, s'organitza en tres mesos, amb quatre hores diàries de dedicació.

Per part de l'empresa i per part del centre docent, està previst el nomenament *de dos tutors*, un per a cada institució, que vetllin pel correcte plantejament i funcionament del programa.

I finalment, un tema cabdal per a les empreses: l'alumne resta cobert per l'assegurança escolar mentre duren les pràctiques. Per tant, com s'ha dit, no cal cotitzar a la Seguretat Social.

De tot el que s'ha exposat es pot deduir que les pràctiques a les empreses, tot i tenir punts en comú, són diferents d'una *borsa de treball*, encara que alguns empresaris no ho comparteixin, ja que només tracta de posar en contacte les empreses demandants amb els alumnes que vulguin accedir al mercat laboral.

Les diferències bàsiques són els *objectius formatius organitzats* i pactats, i els òrgans de *control i d'avaluació*.

V. La selecció de les empreses

L'Escola va crear inicialment la figura del coordinador de les pràctiques, que era i és professor i advocat, i és qui va portar a terme el projecte-pilot, sota les indicacions de la direcció i també de l'equip docent del centre.

La base de dades inicial per a l'oferiment del servei de pràctiques a les empreses va estar formada per les empreses i pels directius que, durant els tres anys anteriors, havien passat pel Cicle Mensual de Conferències d'Empresa, que portava a terme la mateixa Escola (i que continua en l'actualitat).

A més, també van ser molt útils les *relacions personals* dels professors (28 en total) de l'Escola i alguns suggeriments, dels propis alumnes, que es van recollir durant tot el curs acadèmic.

En principi es va pensar de fer una tramesa general a tota la base de dades, però una vegada comprovat el nombre d'alumnes demandants d'aquest programa, es va optar per fer una *selecció* entre les empreses que havien mostrat una certa predisposició cap al programa.

El procediment va consistir en una *bateria d'entrevistes* personals als directius de les empreses, per explicar-los les condicions i fixar, en cada cas, els objectius i les possibilitats de la formació.

A continuació es va realitzar una *tramesa d'informació complementària*, tant de l'esborrany del Conveni a signar, com del marc legal i dels elements i informes de control que ja tenia previst el programa.

D'altra banda, cal remarcar també que es van poder *reconvertir* algunes demandes que venien en forma de borsa de treball i que no tenien, en principi, cap objectiu formatiu.

Després de totes aquestes accions, hi va haver més empreses demandants que alumnes disponibles, com continua passant en l'actualitat.

VI. La selecció dels alumnes

En tractar-se d'una *experiència voluntària*, en principi tots els alumnes estaven convidats a realitzar-la. El que no comptés com a crèdits del pla d'estudis ja va seleccionar els alumnes veritablement interessats.

Un altre filtre el va constituir el fet que les *normes del programa* el limitessin als alumnes que tinguessin el 50 % dels crèdits de la Diplomatura aprovats. Per tant, els alumnes amb algunes assignatures suspeses de segon curs tenien dificultats afegides.

La tipologia dels alumnes de tercer curs de la Diplomatura era la següent:

- més d'un 50 % ja estaven treballant,
- un altre *grup només volia estudiar*, per acabar la Diplomatura,
- i un tercer, que estava, en principi, disponible per a les pràctiques.

Van presentar la sol·licitud per a les pràctiques d'aquest primer grup pilot un total de dotze alumnes que, després de conèixer les empreses i les condicions de dies i d'horaris, va quedar reduït a nou alumnes.

Aquest nombre reduït va permetre de fer un *seguiment exhaustiu* i un control i discussió de cada un dels passos a seguir.

En els anys següents el nombre d'alumnes que ha seguit el programa ha estat d'uns 20 alumnes per curs, és a dir, al voltant d'un 7 % del total d'alumnes matriculats a l'Escola.

Per aplicar un sistema d'elecció de les empreses el més objectiu i acadèmic possible, es va confeccionar un rànquing amb els expedients des alumnes, i els primers van ser els qui van escollir les empreses al seu gust.

Les qualificacions van ser puntuades⁴⁴ segons el barem següent:

Aprobat, 1 punt; Notable, 2 punts; Excel·lent, 3 punts; Matrícula d'Honor, 4 punts.

Es van fer *reunions informatives* amb tots els alumnes i finalment la tria de les empreses la van fer individualment amb el coordinador, que va posar al servei de l'alumne els seus coneixements, tant de les empreses, com del programa en general.

Els tutors de l'Escola van triar els alumnes en base a afinitats, bé amb els alumnes, bé amb les empreses.

⁴⁴ Aquestes equivalències estan contingudes en l'Annex del Reial Decret 1497/1987, sobre *directrius generals dels plans d'estudis* i van crear jurisprudència sobre el tema.

VII. El període de les pràctiques

Un cop es va signar el conveni de col·laboració que concreta els punts de l'acord i es van fixar les dates de les pràctiques, van començar. Normalment el primer dia es van presentar a les empreses el tutor de l'Escola i l'alumne.

Durant els tres mesos aproximats que van durar les pràctiques hi va haver *contactes quinzenals* entre el tutor de l'Escola i l'alumne per fer un seguiment i *cada mes* es va establir, almenys, un contacte entre els tutors de l'Escola i el de l'empresa, per comentar el desenvolupament de l'alumne en el lloc assignat.

L'última visita a l'empresa la van realitzar el tutor de l'Escola *amb el director de l'Escola* per conèixer els resultats de primera mà, el lloc concret de treball, i també per agrair la col·laboració de l'empresa i, potser, emparaular un nou programa per al curs següent.

Es van establir cinc nivells d'informació i de seguiment durant el període de les pràctiques:

- En primer lloc, *l'alumne*, amb les seves opinions, la situació en l'empresa, els companys de treball, les feines concretes assignades, etc.
- En segon lloc, *el tutor de l'empresa* que va dissenyar el pla de formació amb el coordinador del programa, que va anar informant del seu desenvolupament.

-
- En tercer lloc, els *tutors de l'escola* de cada alumne, que van recollir les opinions dels dos anteriors i van fer un seguiment personalitzat de cada alumne. Que cada alumne tingués un tutor va sorprendre gratament les empreses i va millorar la imatge de l'Escola.
 - En quart lloc, el *coordinador de les pràctiques* va rebre totes les informacions i va controlar la seva adequació amb els objectius pactats.
 - I en cinquè lloc, *la direcció del centre*, a través de les reunions setmanals amb els tutors dels alumnes, va estar informada de la situació i va coordinar els esforços de tot l'equip.

Finalment els alumnes i els tutors de l'Escola i de les empreses van realitzar els Informes finals respectius per avaluar els resultats del programa.

VIII. Avaluació del programa

Quantitativament, aquest primer programa-pilot va comptar amb cinc empreses i nou alumnes participants. Cada any hi ha entre deu i quinze empreses participants i una mitjana de vint alumnes, durant tot el curs.

Tots els alumnes que ho demanen poden fer les pràctiques, ja que cada any hi ha més demanda d'alumnes per part de les empreses, que alumnes disponibles.

D'altra banda, la mesura *de l'experiència pilot* va permetre fer una posada en marxa i un seguiment molt acurats.

Les empreses van dissenyar un programa de formació, segons les seves possibilitats i els seus coneixements. Cal remarcar que una d'elles, una empresa alemanya,⁴⁵ amb la seva experiència en la formació professional, té dissenyat un programa molt complet que ha servit de pauta per a altres empreses que han participat en edicions següents del programa. En aquest programa s'expliciten les diferents feines a realitzar, els diferents departaments on treballar, amb les dates concretes de cada pràctica i els responsables respectius.⁴⁶

⁴⁵ Hayes Lemmerz Manresa SL (avui amb capital majoritari USA).

⁴⁶ Veg. annex 15.14.

Si en algunes empreses l'alumne ha pogut passar per diferents experiències, en d'altres s'ha aprofundit més en un o dos aspectes, departaments o àrees.

No obstant això, el grau de satisfacció expressat en els informes, tant dels alumnes, com de les empreses, va ser positiu en tots els casos.

Si fem una referència expressa als objectius de l'apartat II, l'avaluació que feien les empreses del programa-pilot permetia exposar les següents dades:

- Pel que fa a l'objectiu *Actituds* (saber estar), les conclusions, tant dels tutors de l'empresa com dels alumnes, van ser positives i remarquen l'elevat grau de *voluntat de treball* i *d'adaptació a l'entorn* (100 % de les respostes son Bona / Molt bona). En un aspecte menys positiu, un 55 % de les respostes expressaven que, als alumnes, els caldria una visió més realista del món laboral. Vam pensar que, precisament per això realitzaven les pràctiques a les empreses.
- Pel que fa a les *Habilitats* (saber fer), les opinions de les empreses sobre la *capacitat d'aprenentatge* ràpid van ser també positives (100 % de les respostes). En l'aspecte menys positiu, algunes respostes remarcaven la necessitat d'una *visió més pràctica* dels temes empresarials (55 %).
- Pel que fa als *Coneixements* (saber), es va assenyalar, de manera general, que els alumnes posseïen la formació prèvia (100 %) i la base teòrica (66 %) adequada per a les tasques encomanades. En un aspecte menys positiu, però també en menor proporció (16 %), es va assenyalar la

necessitat de millorar la formació en matèries puntuals: idiomes, organització o logística.

- L'objectiu de reforçament del *currículum* de l'alumne es va aconseguir, ja que, en tots els casos, es tractava d'empreses molt importants o molt conegudes a la comarca.
- La *imatge* de l'Escola, que era també un objectiu del programa, va quedar molt reforçada amb aquesta iniciativa, tant pels resultats expressats per les empreses sobre la valoració global dels estudiants (100 %: Molt bona), com per les expressades pels alumnes de l'Escola (100 % positiva).
- A més, en les visites efectuades pels tutors i personalment pel director de l'Escola, en finalitzar el període de pràctiques, ja es van emparaular diversos llocs de pràctiques per al curs següent (75 %).
- I finalment, l'objectiu que vam anomenar "final" es va aconseguir en gran manera, ja que es va proposar la *integració* immediata a l'empresa al 78 % dels alumnes i, a la resta, no se'ls va poder proposar per la congelació de les plantilles de personal.

Encoratjats pels resultats de l'avaluació del programa, s'ha mantingut en funcionament i és un dels "arguments de venda" de la pròpia escola en el moment de les matriculacions de cada curs.

3.2. La formació professional dual

L'exemple alemany de formació professional dual podria servir de punt de partida com a sistema de millorament de la formació dels diplomats en Ciències Empresarials, ja que el *concepte dual* vol dir doble lloc d'aprenentatge, escola i empresa, precisament.

El precedent històric es remunta a la figura de l'*aprenent* del sistema gremial,⁴⁷ que va sorgir en la majoria de països europeus. Els aprenents vivien a casa del mestre, on els era ensenyat l'ofici en els tres vessants: coneixements, habilitats i actituds. Després, en realitzar les corresponents proves, podien esdevenir *oficials* i, si tenien la vocació adequada i els coneixements suficients, arribar a *mestres*.

El sistema dual pretén que, a més de l'aprenentatge a les empreses, similar al sistema explicat dels gremis, les escoles forneixin l'alumnat dels coneixements tècnics específics i també de la formació general, de forma complementària.

A Alemanya, la base de la formació a l'empresa està regulada pel Reglament estatal de la formació professional, elaborat per experts de les organitzacions patronals i dels sindicats de cada professió, que fixen:

⁴⁷ LLOPIS, J. (1985). *El gremio de molineros de Valencia y su formación profesional, a finales del s. XVIII*. Escuela Universitaria de Profesorado de EGB de Valencia.

-
- Coneixements pràctics i teòrics a impartir per les empreses
 - Nivell d'exigència dels exàmens
 - Durada de la formació
 - Titulació de la professió

Les escoles segueixen els plans d'estudis elaborats per cada *länder* (estat), d'acord amb un *pla marc del govern federal*, que ha estat elaborat de manera conjunta amb el reglament estatal esmentat.

Les Cambres d'Indústria, Comerç o d'Artesania tenen un paper molt actiu en el procés concret, ja que tenen la funció d'assessorament, de supervisió i d'assistència, a més de realitzar els exàmens parcials i finals de les professions.

Com a incís, es pot assenyalar que, a Espanya, en la revisió del pla d'estudis de les Escoles de Comerç de 1912,⁴⁸ "es donava a les Cambres de Comerç (...) assídua i eficaç intervenció en el funcionament de les Escoles i en els exàmens de revàlida en els diferents graus".

A Alemanya, la *procedència dels alumnes* és diversa: alguns provenen de l'escola primària, altres del batxillerat mitjà i altres del batxillerat superior; les

⁴⁸ "Reial Ordre de 27 de setembre de 1912" *Gaceta de Madrid* núm. 273 (29.9.1912). p. 730.

edats mitjanes d'inici han anat creixent des dels 16 fins als 18 anys, a causa d'un interès per alumnes més grans per aquest sistema de formació.

L'assistència dels alumnes és d'1,5 dies a la setmana a l'escola i 3,5 dies a l'empresa. La duració dels estudis és de tres anys.

El *finançament* va a càrrec de cada una de les parts. Així, les escoles paguen la seva part de formació i les empreses la seva (que poden comptabilitzar com a despeses d'explotació). *Les despeses* de les empreses es reparteixen aproximadament de la següent manera: una tercera part correspon a la remuneració de l'alumne, una altra tercera part per a l'instructor i un altra tercera part és pel material utilitzat i altres despeses.

Com a avantatge de la formació dual es poden destacar:

- Els joves que estan tips de l'ensenyament només escolar, hi troben la motivació que dóna el *vessant pràctic*.
- També és interessant la incorporació progressiva al món del treball.
- La connexió del sistema educatiu i ocupacional de forma directa.
- La *remuneració econòmica* comença a reforçar la vàlua personal de l'alumne.
- El *finançament públic* es veu alleugerit d'una part important de la despesa de formació.

Però també hi pot haver inconvenients:

- Les empreses han d'estar *disposades* a formar els alumnes amb uns criteris generals consensuats.
- Les *diferents parts s'han de posar d'acord*: el país, els estats, les empreses, les escoles, les organitzacions patronals i els sindicats.
- Les empreses han d'estar disposades a crear un nombre suficient de llocs de treball, sense coaccions de l'Administració.

En el seu pas per les empreses, els alumnes estan, de dos a quatre mesos, en els diversos departaments: comptabilitat, vendes, compres, publicitat i personal. Aquesta distribució està prevista en el corresponent contracte d'aprenentatge.

Una figura fonamental del sistema són els instructors de les empreses que han estat formats en uns cursos especials de 120 hores per rebre informació sobre el sistema educatiu i les bases psicològiques de la formació, qüestions legals i planificació i organització de les pràctiques

A cada empresa que participa en els programes hi ha, normalment, un 10 % de personal amb aquesta formació.⁴⁹

⁴⁹ GENERALITAT DE CATALUNYA (1989). *La formació professional dual. Jornades Baden-Württemberg-Catalunya*.

3.3. La formació dual a Espanya

A Espanya hi ha un centre que porta a terme un sistema de formació “bilingüe i intercultural segons el sistema dual alemany”.⁵⁰

La “Asociación Hispano-alemana de Enseñanzas Técnicas” (ASET) està formada per més de 120 grans empreses alemanyes assentades a Espanya i és una associació sense finalitat de lucre que realitza aquesta formació des de 1980, a Madrid i a Barcelona.

La Cambra de Comerç Alemanya a Espanya proporciona la titulació oficial alemanya i “en col·laboració amb l'autoritat espanyola dóna semestralment, un certificat amb una qualificació professional espanyola” i la situació contractual dels alumnes es porta a terme d'acord amb la normativa vigent.

El pla d'estudis de la formació de *Tècnic de gestió empresarial industrial o bancària*, que serien les més properes als estudis de la Diplomatura en Ciències Empresarials, consta de les assignatures i contingut següents:

- *Wirtschaftslehre* (general): Empresarials, Economia Política (micro/macro), Dret (civil, mercantil i laboral).
- *Wirtschaftslehre* (específica): Economia de l'empresa (de la banca o de la indústria).

⁵⁰ *Formación profesional alemana en España.* [en línia] Document d'Internet: <http://www.aset.es/sinfo1.html>. Actualitzat el 12.12.1999.



-
- Comptabilitat de la banca o de la indústria.
 - Càlcul mercantil específic del ram.
 - Organització: Organigrames, fluxos, etc.
 - Informàtica aplicada: Sistema operatiu, tractament de textos, full de càlcul i base de dades (Windows).
 - Alemany: correspondència mercantil, tècniques de presentació, exercicis retòrics.
 - Angles empresarial.

3.4.- Síntesi del capítol

A les Escoles Universitàries, tant per la seva organització, com per les seves finalitats, *no els és possible reproduir les activitats concretes de les empreses*. No obstant això, en l'aspecte formatiu, escoles i empreses *poden ser complementàries* i, si els diplomats poden seguir la seva formació en les dues institucions, aquesta pot ser molt més completa.

Aquestes experiències de pràctiques a les empreses que porten a terme les Escoles Universitàries són una solució parcial, mentre no formin part dels plans d'estudis com a crèdits de la Diplomatura o mentre s'arribi a un sistema integrat ("dual") de col·laboració entre escoles i empreses, com el porten a terme des de fa anys, alguns països de la Comunitat Europea, com Alemanya.

L'objectiu *principal* dels Programes de pràctiques a les empreses és, entre d'altres, el de completar la formació dels alumnes en els aspectes següents:

- *Aprenentatge i experimentació d'actituds.*
- *Aplicació, aprenentatge i experimentació d'habilitats empresarials (saber fer).*
- *Aplicació dels coneixements (saber), apresos durant els estudis i aprenentatge de coneixements nous.*

A més, contribueixen a la iniciació o l'increment del *curriculum vitae* de l'estudiant i, en certs casos, a la inserció immediata en el món laboral.

El *marc normatiu* en què es poden basar les pràctiques a les empreses, pot ser el que ofereixen els Programes de Cooperació Educativa, segons el Reial decret 1497/1981. Els Programes consideren que la relació entre l'estudiant i l'empresa *no és laboral*, sinó estrictament acadèmica, qüestió que resulta extremadament interessant de cara a la col·laboració de les empreses, ja que no afecta al seu cost en termes de salari.

Com a model que està en funcionament en l'actualitat, s'analitza el programa-pilot de pràctiques que es porta a terme en l'Escola Universitaria d'Estudis Empresarials de Manresa (adscrita a la UAB) i el de la formació dual, que també es porta a terme a Espanya, a través de l'associació ASET, d'empreses alemanyes.

Aquest primer programa-pilot va comptar amb cinc empreses i nou alumnes participants. En els anys posteriors hi ha hagut entre deu i quinze empreses participants i una mitjana de vint alumnes, durant tot el curs.

Com a conclusions més significatives, es poden assenyalar:

- Sobre l'objectiu *Actituds* (Saber estar), les conclusions, tant dels tutors d'empresa com dels alumnes, van ser positives, assenyalant l'elevat grau de *voluntat de treball* i *d'adaptació a l'entorn* (100 % de les respostes son Bona / Molt bona).
- Sobre les *Habilitats* (Saber fer), les opinions de les empreses sobre la *Capacitat d'aprenentatge* ràpid van ser també positives (100 % de les

respostes). En l'aspecte menys positiu, algunes respostes assenyalaven la necessitat d'una *visió més pràctica* dels temes empresarials (55 %).

- Sobre els *Coneixements* (Saber), es va assenyalar, de forma general, que els alumnes posseïen la formació prèvia (100 %) i la base teòrica (66 %) adequada per a les tasques encomanades.

- La inserció laboral va ser especialment positiva, ja que, es va proposar la *incorporació immediata* a l'empresa del 78 % dels alumnes i, a la resta, no se'ls va poder oferir per la congelació de les plantilles de personal.

El *sistema dual* podria ser una eina molt completa de la formació empresarial dels diplomats. Pretén que, a més de l'aprenentatge a les empreses, les escoles forneixin l'alumnat dels coneixements tècnics específics i també de la formació general, de manera complementària.

Les escoles segueixen els plans d'estudis elaborats per cada *länder* (estat), d'acord amb un *pla marc del govern federal*, que ha estat elaborat de forma conjunta amb el reglament estatal esmentat.

Les *Cambres d'Indústria, Comerç o d'Artesania* tenen un paper molt actiu en el procés formatiu, ja que tenen la funció d'assessorament, de supervisió i d'assistència, a més de realitzar els exàmens parcials i finals de les professions.

El *finançament* corre a càrrec de cada una de les parts. Així, les escoles paguen la seva part de formació i les empreses la seva (que poden

comptabilitzar com a despeses d'exploració). *Les despeses* de les empreses es reparteixen aproximadament en tres parts: Un terç correspon a la remuneració de l'alumne, un altre terç per a la de l'instructor i un altre terç és pel material utilitzat i altres despeses.

Una figura fonamental del sistema és la de *l'instructor de l'empresa*. Un 10 % del personal, aproximadament, rep cursos de formació de 120 hores sobre informació del sistema educatiu, bases psicològiques de la formació, qüestions legals i planificació i organització de la formació de les pràctiques.

L'*"Asociación Hispano-alemana de Enseñanzas Técnicas"* (ASET), està composta per més de 120 grans empreses alemanyes assentades a Espanya i és una associació sense finalitat de lucre que realitza aquesta formació des de 1980, a Madrid i a Barcelona, amb un programa base d'escola i unes pràctiques, en les empreses associades, segons l'especialitat de l'alumne.

4. Estudi de les necessitats de formació de l'empresa

Amb aquest títol es va portar a terme un estudi⁵¹ que tenia com a *objectiu* fer una previsió de les *necessitats futures de formació* d'una important empresa de la comarca del Bages, els directius de la qual intuïen que, en el futur (i ja en el present, començaven a aparèixer alguns símptomes), *necessitaria* un bagatge de coneixements dels quals ara no disposava, ja que s'estaven produint canvis importants en l'aspecte tecnològic i en el d'organització i de gestió, a causa del *creixement explosiu* de la seva activitat i dels seus recursos humans.

Encara que l'estudi englobava les necessitats de formació del total del personal de la plantilla de l'empresa (tècnics, administratius, *de gestió*, directius), pensem que el seu contingut pot afegir dades significatives sobre *la formació dels diplomats en Ciències Empresarials del futur*, tot i que els resultats són referits a una empresa concreta, situada en un entorn geogràfic específic.

Malgrat això, pensem que els elements que van motivar l'estudi —el canvi tecnològic i el canvi de l'organització i de la gestió— són comuns a moltes empreses en aquest moment actual de creixement i de canvi de l'economia de les empreses.

⁵¹ PEDREIRA, R. (1998). *Estudi de necessitats de formació preparat per a l'empresa Impressions Intercomarcals SA*. EUEE de Manresa - Fundació Universitària del Bages.

Per tant analitzarem els punts més significatius, tant en l'aspecte metodològic, com en el de resultats.

4.1. Punt de partida

"Una de les meves principals preocupacions com a director és la de poder assegurar que el personal, d'ací a 3 o 5 anys, tingui la formació adequada."

"L'empresa ara va bé, però els avenços tecnològics i el creixement quantitatiu, poden fer que quedem totalment desfasats."

Així parlava, a principis de 1998, el director general d'una empresa del sector de les indústries gràfiques, que imprimeix, entre d'altres, un dels diaris comarcals de més tirada a Catalunya.

La incertesa del futur canviant de forma constant, qualitativament i quantitativament, en cada una de les empreses en particular, a part dels canvis de l'economia, els mercats i els sectors en general, és, possiblement, una situació compartida per bastants empresaris.

Aquesta *situació d'incertesa* podria ser alleugerida per l'estudi sistematitzat de les necessitats de formació a través del model que s'exposa a continuació. Aquest va ser el punt de partida de la recerca aplicada sobre la detecció de les necessitats futures de formació de l'esmentada empresa de la comarca del Bages, que es va portar a terme l'any 1998.

4.2. Compromís inicial i primer contacte amb l'equip director

El punt de partida expressat per la persona esmentada va portar a plantejar la proposta d'inici d'un estudi del tema, tot argumentant sobre la possibilitat del coneixement sistemàtic de les opinions sobre les necessitats futures de formació i del seu plantejament per fer previsions concretes.

En l'activitat empresarial diària de l'empresa, aquest tipus de reflexions eren generalment poc viables, ja que la feina urgent, la majoria de vegades no ho feia possible.

El procés que s'exposa va permetre, de manera sistemàtica, copsar les opinions de tots i cada un dels informadors i les previsions sobre aquest aspecte.

Després d'aconseguir l'autorització del responsable màxim de l'empresa per iniciar el procés, es va fer una *primera reunió conjunta* de tots els responsables dels diferents àmbits amb tres finalitats específiques:

- La primera va ser *posar en antecedents* al grup, sobre l'estudi i el procés a iniciar, dels objectius i de la metodologia.
- En segon lloc, i com a conseqüència d'això, es va tractar *d'aconseguir la col·laboració* de cada una de les persones.
- I en tercer lloc es va tractar de *sensibilitzar el grup* en els aspectes de la formació contínua del personal.

4.3. Estudi del sector econòmic i de l'empresa

Amb l'objectiu de tenir un major coneixement de l'activitat es va considerar convenient *l'estudi del sector econòmic amb profunditat*, per tal de conèixer els factors més significatius de la seva situació actual.

La història continguda en la documentació que es va cercar en el Gremi d'Indústries Gràfiques, les Cambres de Comerç, dades de la Generalitat de Catalunya i en revistes especialitzades, van furnir l'estudi d'una documentació suficient per a aquesta primera aproximació al *passat* del sector.

Les publicacions amb motiu de fires especialitzades van ser una altra font d'informació que va proporcionar dades de la *situació actual* del sector. A més, en alguns d'aquests estudis citats, hi havia projeccions i opinions de la situació del sector en el futur.

Aquests estudis històrics d'una banda i de la situació actual i futura, per una altra, van permetre encarar les entrevistes amb més profunditat i seguretat.

De la mateixa manera, abans d'enfrontar-se amb els responsables de les diferents àrees de l'empresa, es va procedir a un estudi de la mateixa empresa, per tal de poder estar a l'alçada dels entrevistats en el moment oportú.

En el cas present, els contactes van ser satisfactoris i es va crear un clima de confiança mutu. A més, la documentació consultada va ser suficient per aconseguir una visió de conjunt del passat i del present de l'empresa.

A més, les converses amb els màxims responsables van donar les informacions necessàries sobre els plans futurs de l'empresa.

4.4. L'establiment de grups homogenis de personal

Com a grups homogenis es van definir, en el cas que ens ocupa, aquells col·lectius de persones de l'empresa amb necessitats de formació en aspectes comuns.

Aquestes necessitats van ser considerades, o bé *específiques* per a cada un dels departaments o àrees, a causa de les seves característiques tècniques, o bé necessitats *transversals* que podien ser comunes a personal de diversos departaments i que es podrien impartir de manera conjunta.

4.5. Les fonts d'informació

Una vegada definits els diferents grups homogenis, el pas següent va ser l'elecció de les *persones* que podien tenir els coneixements suficients per poder definir les necessitats futures de formació.

Els criteris de selecció van ser triar persones:

- coneixedores de la situació de l'empresa, en general i d'un grup homogeni, en particular,
- amb *visió del futur* de l'empresa i de les seves necessitats,
- amb especial *sensibilitat* per les necessitats de formació,
- amb una certa imaginació i previsió intuïtiva (Güell. 1955)

Aquestes persones podien ser:

- o bé, els *responsables de cada àrea* o departament,
- o bé, els responsables de les diferents *àrees de formació*,
- o bé, altres persones que per la seva situació dins de l'empresa o pels seus coneixements específics, tinguessin aquestes informacions.

En aquest cas l'empresa i la direcció de l'estudi van consensuar la primera opció.

4.6. Les entrevistes en profunditat

Entre d'altres, es va considerar interessant, després del treball inicial d'informació esmentat en els apartats anteriors, tractar a les entrevistes els temes següents:

- El *futur del sector* (cap on va) per tal de detectar-ne les situacions futures.
- El *futur de l'empresa* (cap on va) per tal de detectar-ne les necessitats futures.
- El *creixement de l'empresa, de les seves àrees i dels grups homogenis*, per poder indicar les necessitats de formació que comporta el pur creixement quantitatiu del seu personal.
- Les *necessitats de formació* de cada grup homogeni, tant en els aspectes *tècnics* (producció, vendes, màrqueting, etc.), *d'organització* (comandament, motivació, canvi, etc.) o *instrumentals* (idiomes, ordinadors, etc.).

En concret, el guió que es portava a la mà durant les entrevistes era el següent:

- a) ¿Cap on pensa que van els sectors de les indústries gràfiques i dels mitjans de comunicació, en termes de la indústria, de la tècnica, de l'organització empresarial i dels nous productes (CD, informació "on line", fascicles, etc.)?

-
- b) ¿Cap on anirà l'empresa? ¿Quins seran els canvis? ¿Creixement quantitatiu o creixement qualitatiu?
 - c) ¿Quines seran les necessitats de personal en la seva àrea? ¿En quines funcions específiques?
 - d) ¿Quines seran les capacitats per a les que hauran d'estar preparats els treballadors de la seva àrea, d'aquí a 3 o 5 anys?

Les entrevistes es van fer tot seguint els quatre punts exposats, sempre situades en un *escenari futur*, demanant l'opinió personal de *com seria* el futur i no de *com es voldria* que fos.

Un dels temes que va resultar més laboriós va ser *conduir les exposicions* per concretar les respostes als temes plantejats i aconseguir que l'entrevista no es convertís, ni en un "memorial de greuges", ni en una conversa de cafè.

4.7. Pla de formació

Realitzades les entrevistes es van tabular les dades, agrupant les respostes per temes i fent-ne la transcripció literal. Els resultats resumits, ja que és un estudi privat, s'exposen en l'apartat següent.

L'empresa havia demanat, a més, concretar l'estudi amb un pla de formació que es va establir *per a cada grup homogeni, concretant les matèries i els enfoccs corresponents*.

A més, i per indicació de l'Àrea de Recursos Humans, es van facilitar propostes concretes de les *metodologies* a emprar, el *professorat* convenient i/o els *centres* que podrien impartir la formació proposada.

4.8. Resultat de les entrevistes

Els quatre temes sobre els quals l'empresa estudiada va expressar la necessitat de formació per a la seva projecció futura, van ser el *reforçament de certes actituds*, la *formació en noves tecnologies*, com a eina que es farà servir en tots els àmbits, la *formació específica en processos empresarials*, tant en producció com en l'aspecte comercial i la *necessitat de formació en temes de recursos humans*.

Aquests resultats van assenyalar direccions concretes que van contribuir a modelar i a confirmar aspectes de la tesi, en el moment de la seva gènesi, com per exemple, les preguntes als experts sobre les necessitats futures de formació, la metodologia a emprar i algunes opinions expressades pels directius dels departaments de l'empresa en qüestió, sobre temes de gestió, d'organització i d'administració, que són propis dels diplomats en Ciències Empresarials.

4.9. Síntesi del capítol

Amb el títol “Estudi de les necessitats de formació”, dirigit pel que això escriu, es va realitzar a l'Escola Universitària d'Estudis Empresarials de Manresa, l'any 1998, un estudi per a una empresa privada, que tenia com a objectiu fer una previsió de les necessitats *futures* de formació dels seus empleats, ja que s'intuïa que, en un futur proper, necessitarien un bagatge de coneixements addicionals, perquè s'estaven produint canvis importants en l'aspecte tecnològic i en l'organització i la gestió, a causa del *creixement explosiu* de la seva activitat i dels seus recursos humans.

L'estudi va contribuir a modelar i a confirmar aspectes de la tesi, en el moment de la seva gènesi, com per exemple, el plantejament concret de la detecció de les necessitats de formació d'una empresa, així com les respostes dels experts, la metodologia a emprar i alguns resultats expressats pels directius dels departaments sobre temes propis dels diplomats en Ciències Empresarials.

En l'aspecte metodològic, es va considerar convenient començar per *l'estudi del sector econòmic* en profunditat, i també de les principals *dades de l'empresa*, per tal de conèixer els factors més significatius de la seva situació actual.

Seguidament i com a objecte de l'estudi, es van definir *grups homogenis* de persones de l'empresa amb necessitats de formació en aspectes comuns.

Una vegada definits els diferents grups homogenis, el pas següent va ser l'elecció de les persones (*fonts d'informació*) que podien tenir els coneixements suficients per a poder definir les necessitats futures de formació. Com a "experts" es van escollir els caps dels departaments, que eren qui millor coneixien els problemes futurs en termes de formació.

En el plantejament de les entrevistes, d'acord amb el que s'ha dit, es va decidir de tractar els temes següents:

- el futur del sector i de l'empresa,
- el *creixement de l'empresa, de les seves àrees i dels grups homogenis*, per poder indicar les necessitats de formació que comporta el pur creixement quantitatiu del seu personal,
- les *necessitats de formació* de cada grup homogeni.

L'empresa havia demanat, a més, de concretar l'estudi de necessitats amb *un pla de formació*, que havia d'incloure a més de les *matèries i els continguts* a impartir, propostes concretes de *les metodologies* a emprar, el *professorat convenient i/o els centres* que podrien impartir la formació proposada.

5. L'estudi de les situacions futures: La prospectiva

5.1. Concepte i característiques

Si l'estudi present tracta d'analitzar les situacions futures, serà interessant aprofundir en la metodologia emprada i en les seves possibilitats.

El tema del treball és "La formació dels diplomats en Ciències Empresarials del futur, a Catalunya". Caldrà doncs, poder imaginar quina serà la situació futura en què es desenvoluparà la tasca dels diplomats i quina serà, en conseqüència, la formació (bàsica i professional) que els farà falta.

S'ha fixat com a horitzó l'any 2010, ja que no és ni molt a prop —ni la formació, ni els plans d'estudi poden canviar molt de pressa—, ni molt lluny —on es fa difícil fer previsions, en un camp tant variable.

En la investigació s'ha optat per un enfocament qualitatiu, ja que es tracta de comprendre i preveure una realitat canviant, d'intuir situacions (tot situant-se a dins) i perquè és una investigació oberta a factors imprevistos, no experimentals i amb generalitzacions finals provisionals, a partir d'experiències de casos aïllats ⁵².

⁵² TEJADA, J. (1989): "*Proyecto docente de didáctica: Investigación y Innovación*". UAB. Document policopiat. Citat pel mateix autor a "*El proceso de investigación científica*". Ed de l'Escola d'Infermeria Santa Madrona. La Caixa (1997).

L'estudi del futur "per comprendre'l i influir-lo (..), amb vista a l'acció", rep el nom, entre d'altres, de *prospectiva*.⁵³

"La prospectiva no és una ciència en el sentit estricte de la paraula, sinó una disciplina o un saber que fa una tasca anàloga a la història. Tant a l'una, com a l'altra, els manca l'objecte central de l'estudi, ja que el futur *encara* no existeix i el passat *ja* no existeix."

Aquesta afirmació del professor Jordi Serra,⁵⁴ un tant agosarada, no seria acceptada possiblement per la majoria dels historiadors, però planteja un punt de vista suggeridor sobre l'estudi del passat i *especialment del futur*, que és el tema que ens ocupa.

Es podria afirmar, doncs, que la prospectiva engloba un seguit de tècniques amb la finalitat de conèixer les situacions *més probables* que es podran donar en el futur, amb l'objectiu d'eliminar el màxim d'incerteses i poder preveure les actuacions corresponents.

S'utilitza tant en els camps econòmic i empresarial, com en el polític, social, tècnic, meteorològic, etc. És a dir, en tots aquells camps en què cal actuar en el present, d'acord amb les possibles situacions futures.

Pensem que, en el camp de la formació, pot ser també, aplicable.

⁵³ AMADEU SERCH, membre fundador del Centre Català de Prospectiva. Citat per SERRA, J. (1995) en "Precisions conceptuals". *Papers de Prospectiva*, núm. 2. p.13 -14.

⁵⁴ SERRA, J. (1995): "Matèries primeres". *Papers de Prospectiva*, núm. 4 (novembre, 1995). p. 53.

Les cinc *característiques* de la prospectiva son:⁵⁵

- Veure *a la llunyania*, és a dir, concentrar l'atenció amb intensitat sobre l'esdevenidor llunyà.
- Veure *amb amplitud*, o sia, mirar amb visió global i multidisciplinar d'equip, superant la visió parcial de l'especialista.
- Analitzar *en profunditat*, és a dir, interessar-se més per les situacions que pels esdeveniments i prendre en consideració els factors determinants i llurs tendències.
- *Assumir riscos*, cosa que vol dir que les decisions han d'ésser sovint agosarades i enfrontades responsablement.
- Pensar *en la humanitat*, o sia, interessar-se sobretot per les conseqüències que les noves tècniques o els esdeveniments poden exercir sobre les persones humanes.

Es tracta, doncs, de projectar el pensament cap al futur, amb un esperit obert que permeti que la creativitat pugui combinar les informacions que cada persona pugui tenir en el present, amb les situacions més probables que es puguin donar en el futur.

⁵⁵ SERRA, J. (1995): "Trets i corrents". *Papers de Prospectiva*, núm. 2 (1995). p. 14.