

# Desenvolupar l'aprenentatge organitzacional a l'Administració pública



## Joaquín Gairín Sallán i David Rodríguez-Gómez

Dpt. Pedagogia Aplicada. U. Autònoma de Barcelona



[joaquin.gairin@uab.cat](mailto:joaquin.gairin@uab.cat)

[david.rodriguez.gomez@uab.cat](mailto:david.rodriguez.gomez@uab.cat)

### 1 A tall d'introducció

La preocupació per la innovació és una constant en la majoria d'organitzacions, entre elles, les que queden sota el paraigua de l'Administració pública. Tot i això, les estratègies per promoure aquesta innovació no han estat sempre les més adequades. Durant molts anys, els esforços s'han centrat en la capacitat innovadora de les persones considerades individualment, però aquesta orientació no ha produït els resultats desitjats a la pràctica, ja que les possibles millores, lligades directament a determinades persones, desapareixen en abandonar les institucions o bé en ser diluït el seu esforç per la dinàmica institucional. Cal tenir present que l'actuació dels professionals es du a terme en un

marc institucional que és quelcom més que la suma additiva dels seus components. Aquest enfocament individual no sol aconseguir canvis efectius, ja que les estructures romanen, sovint, intactes, no es transformen, i el que pretén ser un element dinamitzador pot ser vist com una invasió a l'estabilitat existent i generar anticossos respecte al que es pretén.

La innovació s'ha d'entendre com el procés d'institucionalitzar (assumir com a organització) les millors pràctiques, permetent assumir compromisos que garanteixin la permanència d'aquestes pràctiques en el temps, la seva extensió a altres usuaris de l'organització i la rendibilitat d'esforços. La millora és, en aquest context, el resultat

però també l'excusa per fomentar el debat i la reflexió que ajudi a les persones i les organitzacions a millorar i a mantenir els seus compromisos; també és una oportunitat, si volem que les nostres organitzacions treballin per al futur i s'adaptin a la funció social que els correspon.

És la institucionalització la que ens permet parlar d'aprenentatge organitzacional, si tenim la cautela de sistematitzar el que aprenem i la voluntat d'aplicar-ho a noves situacions i moments. Resulta habitual trobar estudis i publicacions que relacionen l'aprenentatge organitzatiu (AO) amb processos de canvi, renovació, transformació i evolució de les organitzacions per afrontar els continus canvis de l'entorn. El desenvolupament



de processos per a la creació i gestió del coneixement (CGC) i la promoció de l'aprenentatge informal constitueixen condició *sine qua non* per a una 'organització que aprèn'. Així mateix, la cultura de l'aprenentatge que es promou des de l'AO, com també els canvis, actituds i competències que es fomenten, resulten fonamentals per al desenvolupament dels processos de CGC.

Aquest estudi tracta de comprendre alguns dels mecanismes que faciliten l'aprenentatge en les organitzacions públiques. Els seus resultats, del quals se'n presenta una part, han de servir per promoure i impulsar un debat sobre el sentit, la utilitat i l'efectivitat dels mecanismes que actualment es relacionen amb la promoció i el desenvolupament de l'aprenentatge a les organitzacions; també per a 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.

## 2 Dades 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. Concretament, pretén (1) identificar els punts forts de l'organització i les àrees de major impacte estratègic amb relació a l'aprenentatge organitzatiu i (2) caracteritzar el tipus d'aprenentatge informal desenvolupat a l'Administració pública.

Per concretar-ho, s'ha utilitzat un qüestionari en línia que combina, per una banda, una adaptació del qüestionari sobre organitzacions que aprenen, desenvolupat i publicat per Karen E. Watkins i Victoria J. Marsick el 1993, i, d'altra banda, una adaptació del qüestionari sobre aprenentatge informal utilitzat per Margaret C. Lohman (2005).

L'estudi de camp es va dur a terme en el segon semestre de 2013 i va comptar amb la participació de 943 professionals de tots els departaments de la Generalitat de Catalunya, encara que la representació va ser molt desigual: Empresa i Ocupació, Economia i Coneixement o Justícia tenen una alta representació (35 %, 9,2 % i 8,4 %, respectivament) mentre que els menys representats són Ensenyament, Territori i Sostenibilitat, Salut o Benestar Social i Família (1,4 %, 3,4 %, 4,7 % i 4,7 %, respectivament).

## 3 Alguns dels principals resultats

L'adaptació que es va fer del qüestionari de Watkins i Marsick s'ha mostrat vàlida pel context català i l'Administració pública, i obre perspectives de dur a terme estudis comparatius de resultats entre contextos diferents i d'analitzar els comportaments de variables específiques.

Els resultats posen en evidència, en el conjunt de l'Administració pública catalana, que encara hi ha molt camí per recórrer en la promoció d'una cultura d'aprenentatge a l'Administració pública, ja que pràcticament cap dels 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, on el 6 seria la situació ideal. La distribució de les valoracions fetes en funció del rendiment financer (estat de la salut financera i recursos disponibles per aprendre), rendiment del coneixement (millores de productes i serveis per a la capacitat d'aprenentatge i coneixements, com a indicadors del capital intel·lectual) i del rendiment organitzatiu (format per la suma ponderada del dos anteriors) varia per departaments, tal com es pot veure a la taula següent.



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

Taula 1: Valors dels factors relacionats amb el rendiment segons el departament

Considerant l'alta correlació que s'estableix entre la cultura d'aprenentatge i el rendiment organitzatiu, resulta recomanable potenciar la indagació i el diàleg, l'apoderament dels membres de l'organització i l'apropiació dels valors i principis organitzatius. Addicionalment, altres elements que poden ajudar a potenciar aquesta cultura d'aprenentatge, però que segons els resultats de l'estudi tindrien un paper més secundari, són l'existència d'un lideratge estratègic per a l'aprenentatge i el desenvolupament de sistemes de col·laboració i aprenentatge en equip.

Des d'un punt de vista més específic, els resultats mostren clarament uns hàbits i una cul-

tura lleugerament diferents amb relació a l'aprenentatge organitzatiu, segons la categoria professional dels treballadors i, sobretot, entre els tècnics mitjans i els comandaments intermedis o responsables. Així, per exemple:

- ✓ L'ús de la indagació i el diàleg per a l'aprenentatge entre els comandaments és més alt que entre els tècnics mitjans
- ✓ Els auxiliars administratius reconeixen un major ús dels sistemes per capturar l'aprenentatge (ex. reconeixement de les iniciatives, suport a les persones que prenen riscos controlats, construcció d'una visió compartida) que els tècnics mitjans

✓ Els comandaments fan més ús de l'aprenentatge amb la finalitat d'apoderar-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 està més present entre els comandaments que entre els tècnics mitjans i tècnics superiors.

El segon objectiu de l'estudi es relacionava amb caracteritzar el tipus **d'aprenentatge informal** desenvolupat a l'Administració pública. Sobre aquest tema, 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 la manca de temps. Així mateix, aquests tipus d'activitats també es veuen altament determinades per la manca de compensació econòmica i l'escàs reconeixement professional

- Tot i que la major part de les activitats no es veuen perjudicades per la distància amb el lloc de treball d'altres companys, la col·laboració amb altres companys (22,4 %) i les converses generals i reunions (21,1 %) serien les més afectades

- La cerca a Internet i la col·laboració amb altres companys són les activitats vinculades a l'aprenentatge informal que més influenciades es veuen per la motivació dels treballadors, com també per la seva determinació individual a començar i persistir en una activitat

- En aquesta mateixa línia, l'interès pel camp professio-

nal determina en gran mesura l'ús que es fa de la cerca a Internet (81,2 %) i les xerrades informals amb col·legues (79,9 %) per aprofundir en determinades qüestions i/o solucionar problemes vinculats amb el lloc de treball

- Finalment, els resultats evidencien que les activitats professionals d'aprenentatge informal més efectives per al desenvolupament professional són la col·laboració amb altres companys (27 % dels casos) i la formació a l'organització (17 % dels treballadors).

#### 4 A tall de conclusió

Les organitzacions modernes són capaces d'adaptar-se permanentment a l'entorn i de canviar quan canvien les seves exigències. En el cas de les administracions públiques cal afegir-hi, a més a més, la necessitat d'aproximar-se als usuaris dels serveis públics i funcionar de manera eficient. La resposta és que ens calen organitzacions flexibles i capaces d'aprendre permanentment.

Sota un marc d'autonomia de funcionament (vinculat a la rendició de comptes periòdiques) és possible pensar en organitzacions que adapten la seva manera d'actuar a les demandes internes i externes, que analitzen constantment el seu funcionament,

que aprenen dels errors i que són capaces d'instal·lar els nous aprenentatges.

El nivell mitjà d'aprenentatge organitzatiu detectat és coherent amb l'existència d'una Administració massa uniformadora, centrada en les normes i més preocupada pels drets individuals dels ciutadans que per la solució de problemes col·lectius. El repté és avançar en l'apoderament dels professionals que hi treballen com a mitjà per aconseguir les respostes ràpides i efectives que esperen els ciutadans i la societat.

Aconseguir canvis en la direcció senyalada inclou la promoció d'actuacions que promoguin una cultura d'aprenentatge permanent, potenciant un context que afavoreixi l'aprenentatge organitzatiu a partir d'una adequada ordenació dels recursos humans, materials i funcionals existents i de l'existència d'un clima i una cultura favorables al canvi.

#### 5 Referències

LOHMAN, Margaret C. «A Survey of Factors Influencing the Engagement of Information Technology Professionals in Informal Learning Activities». *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, vol. 25, núm. 1, (2009), p. 43-53.

