

Augmentar el grau de formació del personal

Aquest factor representa el 38,2% en les empreses industrials i el 31% en les empreses de serveis. En les primeres, es dona en una proporció més elevada que en la resta de la indústria, en el 63,6%, i en la indústria química, en el 43,8% dels casos. En els serveis no financers, assoleix el 37,9%.

Aquest aspecte és més present, en el 52,9% en les empreses amb un volum de facturació entre 4.000 a 7.500 milions, i entre 250 i 500 treballadors en el 47,8% dels casos. Són empreses amb capital nacional i estranger en percentatges del 36% i àmbit de mercat regional, en el 46,7%.

Les estructures organitzatives que més valoren aquest factor són les estructures professionals, el 62,5%, i les estructures funcionals, el 43,2%.

Transformacions organitzatives de l'empresa

Aquest factor és més valorat per la indústria, en un 44,4%, que pels serveis, en el 38,6%. Destaquen la indústria de l'alimentació en el 77,8% i la indústria tèxtil en el 66,7%. Els serveis no financers representen el 39,3% i els serveis financers, el 30,8%.

Les transformacions organitzatives es produeixen en les empreses més grans i per aquest motiu la formació s'orienta cap a aquesta temàtica. Les empreses grans, amb un volum de facturació de més de 15.000 milions de pessetes, i entre 500 i 1.000 treballadors i més de 1.000 treballadors, representen el 46,4%, el 48,1% i el 42,1% respectivament.

És més habitual en les empreses de capital mixt, en el 46,2%, i mercat nacional, en el 45%. La formació s'orienta a les transformacions organitzatives en una proporció més gran en les estructures divisionals,

en el 60% dels casos, i en les estructures professionals i matricials, en el 50%.

Incorporar a la cultura de l'organització

Aquest aspecte l'apunten més les empreses de serveis que les empreses industrials. En concret en les primeres assoleix el 28,6% i en les segones el 16,4%. En els serveis destaquen els serveis no financers, en el 31% i la indústria tèxtil en el 33,3%.

Per volum de facturació, el percentatge més elevat se situa en les empreses entre 7.500 i 10.000 milions de pessetes, on assoleix el 30%, i en les empreses de més de 1.000 treballadors, en el 28,9%. Són empreses de capital nacional, en el 26% dels casos, i mercat local, en el 40%.

Les estructures organitzatives en què aquest factor assoleix el percentatge més elevat és en les estructures horitzontals i divisionals, el 50%, i en les estructures professionals, el 37,5%.

A la taula 7.14 es mostren aquests factors.

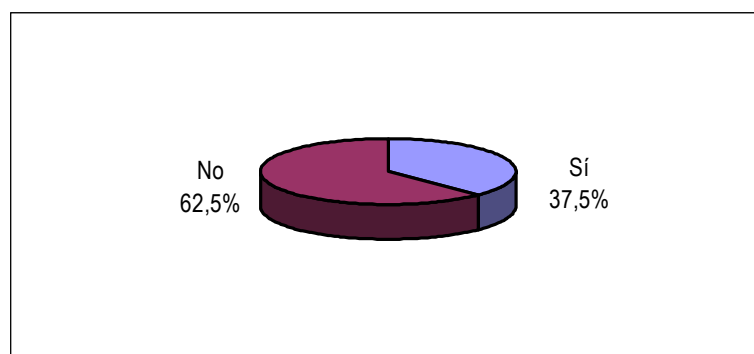
Taula 7.14. Què facilita la formació.

QUÈ FACILITA LA FORMACIÓ	SECTOR	VOLUM DE FACTURACIÓ	DIMENSIÓ	CAPITAL	MERCAT	ESTRUCTURA ORGANITZATIVA
CANVIS TÈCNICS	Serveis Indústria	10.000- 15.000	500-1.000 + 1.000	Estranger	Local	Horitzontal Mixta Divisional
POLIVALÈNCIA	Indústria	+ 15.000	251-500	Mixt	Internacional	Horitzontal Funcional
PROMOCIÓ INTERNA	Serveis	7.500-10.000 10.000- 15.000	+ 1.000	Mixt	Regional	Mixta Funcional Matricial
ELEVAR EL GRAU DE FORMACIÓ	Indústria	4.000-7.500	250-500	Nacional Estranger	Regional	Professional Funcional
TRANSFORMACIONS ORGANITZATIVES	Indústria	+15.000	500-1.000	Mixt	Nacional	Divisional Professional Matricial
CULTURA	Serveis	7.500-10.000	+ 1.000	Nacional	Local	Divisional Horitzontal Professional

Font: elaboració pròpia.

7.5.6.5. Dificultats per a la formació

Gràfic 7.36. Dificultats per a la formació.



Font: elaboració pròpia.

A la pregunta de si es troben en dificultats per motivar el personal per formar-se en les empreses, el 62,5% dels experts contesten que no hi ha dificultats, mentre que un 37,5% opinen de manera contrària.

Les empreses industrials presenten més dificultats per formar els seus treballadors que les empreses de serveis, amb percentatges del 42,4% i del 31,1%, respectivament, especialment en la indústria de transformats metàl·lics, en el 56,3%, en la indústria química, en el 50%, i en els serveis no financers, en el 37,5%.

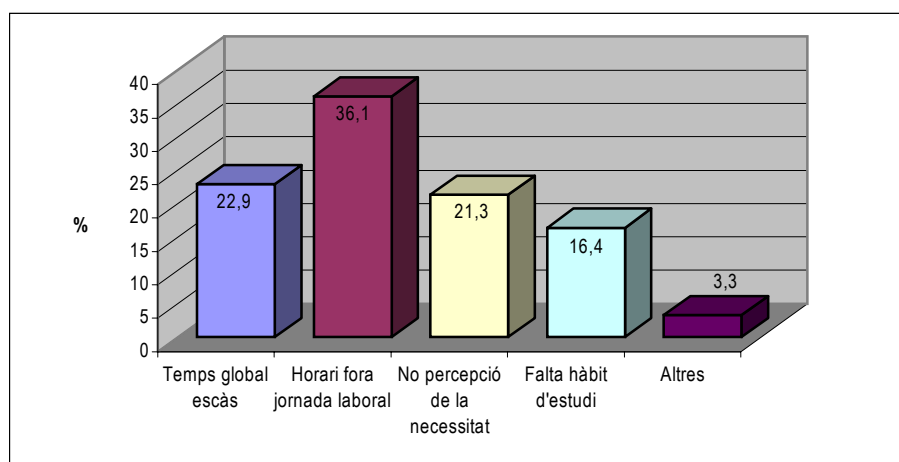
Les empreses amb més dificultats són les que disposen d'un volum de facturació més elevat. En concret, les empreses que facturen entre 7.500 i 10.000 milions i entre 10.000 i 15.000 milions, els percentatges arriben a ser del 54,5% i del 77,8%, respectivament.

Les empreses més grans, de més de 1.000 treballadors, no es troben amb tantes dificultats per formar, ja que només es constata en el 29,3% dels casos. En canvi, les empreses més petites, entre 250 a 500 treballadors i entre 500 i 1.000 treballadors, els percentatges augmenten fins al 48% i el 44,8%.

Les estructures organitzatives que presenten menys dificultats per formar el personal són les estructures horitzontals i matricials, que només assoleixen percentatges del 16,7% i del 20% dels casos, respectivament. En canvi, aquest percentatge augmenta gairebé fins a la meitat en les estructures funcionals i professionals, ambdues en el 44,5%, i en les estructures divisionals, en el 50% dels casos.

Les empreses amb una política de formació centralitzada presenten més dificultats per formar el personal, en un 41,3%, que les empreses amb una política de formació descentralitzada, en un 26,3%.

Gràfic 7.37. Tipus de dificultats.



Font: elaboració pròpia.

Els responsables de formació apunten com a motius principals d'aquestes dificultats l'horari fora de la jornada laboral, en el 36,1% dels casos, i el poc temps disponible per fer formació, en un 22,9%.

Un altre problema comentat pels experts i molt important, és el fet de no percebre la necessitat de formació, en un 21,3%, i la manca d'hàbit d'estudi, en el 16,4%.

Com a altres dificultats, les empreses han citat altres aspectes, en un 3,3% dels casos, per exemple, la distància geogràfica, fer compatible la formació amb la jornada laboral i el fet que algunes persones perceben la

formació com una obligació i no com un eina de desenvolupament personal.

La primera dificultat, l'**horari fora de la jornada laboral**, és més important per a les empreses de serveis que per a les empreses industrials, en el 87,5% i en el 71,4%. És dona més en totes les indústries de transformats metàl·lics, en la resta de la indústria, en el 80%, i en els serveis no financers, en el 87,5%.

Les empreses amb més de 1.000 treballadors presenten menys dificultats que les empreses entre 250 i 500 treballadors i entre 500 i 1.000 treballadors. Els percentatges arriben al 57,1% en el primer cas i al 80% i 83,3% en el segon i tercer.

Per volum de facturació, les empreses entre 10.000 i 15.000 milions són les que presenten més dificultats.

Per estructures organitzatives, l'horari fora de la jornada laboral és indicat com a principal dificultat per totes les estructures professionals i horitzontals i en el 82,4% de les estructures funcionals.

La segona dificultat, **la manca de temps**, per fer formació és més freqüent en les empreses de serveis, en el 62,5%, que en les empreses industrials, en el 45%. També com en el cas anterior, el percentatge més elevat l'assoleix la indústria de transformats metàl·lics, el 57,1%, i els serveis no financers, el 62,5%.

Aquesta dificultat es constata més en la gran empresa, en el 87,5% de les empreses de més de 1.000 treballadors, i en les estructures professionals i mixtes, en el 66,7%, i en les estructures divisionals, en el 50%.

En la tercera dificultat, **la manca de percepció de la necessitat de formació** es dona de manera equilibrada entre els sectors, al voltant del 50% per la

indústria i els serveis. És una dificultat més propera en les empreses entre 250 i 500 treballadors, atès que assoleix el percentatge més elevat, el 62,5%.

És més freqüent en les estructures divisionals, en el 75%, i en les estructures professionals i mixtes, en el 50%.

I finalment, la **manca d'hàbit d'estudi** és molt més habitual en la indústria, en el 47,4%, que en els serveis no financers, en el 20%. En concret, la indústria de l'alimentació presenta el percentatge més elevat, el 100%, seguit de la indústria química, el 66,7%.

El percentatge més alt se situa en les empreses entre 500 i 1.000 treballadors, el 63,6%.

Aquesta dificultat es dona en les estructures divisionals, en el 50% dels casos, i en les estructures funcionals, en el 46,2%.

A la taula següent es mostren aquestes dificultats.

Taula 7.15. Tipus de dificultats.

TIPUS DE DIFICULTATS	SECTOR	VOLUM FACTURACIÓ	NÚM. TREBALLADORS	CAPITAL	MERCAT	ESTRUCTURA ORGANITZATIVA
HORARI FORA DE LA JORNADA LABORAL	Serveis	4.000-7.500 10.000-15.000 m.	250-500 500-1.000	Mixt	Local Nacional	Professional Horitzontal Funcional
MANCA DE TEMPS	Serveis	4.000-7.500	1.000	Estranger Nacional	Local	Professionals Mixtes Divisionals
MANCA DE PERCEPCIÓ DE NECESSITAT DE FORMACIÓ	Indústria Serveis	7.500-10.000	250-500	Nacional Estranger	Regional Nacional	Divisionals Professionals Mixtes
MANCA D'HÀBIT D'ESTUDI	Indústria	7.500-10.000	500-1.000	Mixt	Internacional	Divisionals Funcional

Font: elaboració pròpia.

7.5.7. Funcions del Departament de Formació

Una vegada analitzada la formació a les organitzacions, des de la seva implicació a l'estratègia i a la cultura organitzativa, tot seguit es detallen les funcions que assumeix el departament de formació.

Si analitzem les funcions assignades al departament de formació, com ens mostra la taula 7.16, constatem que és el departament de formació o bé el de recursos humans qui se n'encarrega majoritàriament de totes les funcions, a excepció de la funció d'impartir la formació, que recau en les empreses externes.

Taula 7.16. Funcions de formació.

FUNCIONS	DPT. FORMACIÓ / RH	ALTRES DPT. EMPRESA	EMPRESSES EXTERNES
Desenvolupar la política de formació de l'organització	94,1 [*] %	22,5%	1%
Analitzar els perfils professionals de la plantilla	81,2%	30,7%	5,9%
Detectar les necessitats de formació	89,4%	51,9%	1%
Elaborar els procediments de formació interns i externs	96%	10,9%	5%
Dissenyar els plans de formació	96,2%	17,3%	5,8%
Controlar i avaluar els plans de formació	95%	15,8%	5%
Impartir la formació	55,8%	55,8%	85,6%
Avaluar la formació una vegada realitzada	92,8%	33%	17,5%
Sol·licitar i gestionar les subvencions públiques de formació	88,6%	2,9%	16,2%

Font: elaboració pròpia.

El departament de formació participa en les funcions de formació en més del 80% de les empreses. Però no sempre és així, per exemple, a l'hora de detectar les necessitats de formació el 51,9% de les empreses compten amb els altres departaments per portar a terme aquesta funció.

* Aquests percentatges es refereixen al total d'empreses de la mostra.

A continuació es detallen les responsabilitats dels diferents departaments per cada una de les funcions de formació i per l'estructura organitzativa.

- **Desenvolupar la política de formació.** Tal com es mostra en la taula 7.16, el desenvolupament de la política de formació a l'organització és funció del departament de formació o de recursos humans en un 94,1% de les empreses, juntament amb els altres departaments de l'empresa, en un 22,5% dels casos.

Taula 7.16.1. Desenvolupar la política de formació.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	DPT. FORMACIÓ / RH	ALTRES DPT.	EMPRESSES EXTERNES
Funcional	89,4%*	19,1%	2,1%
Professional	77,8%	33,3%	0%
Divisional	90,9%	9,1%	0%
Matricial	100%	20,0%	0%
Horitzontal	100%	33,3%	0%
Mixta	100%	31,3%	0%

Font: elaboració pròpia.

En les organitzacions amb estructura funcional, professional i divisional, el percentatge de participació del departament de formació oscil·la entre el 77,8% de les empreses professionals i el 90,9% de les estructures divisionals.

En canvi, la intervenció d'altres departaments en el desenvolupament de la política de formació varia entre el 9,1% de les estructures divisionals i el 33,3% de les estructures horitzontals.

En les organitzacions matricials, horitzontals i mixtes només intervé el departament de formació en el desenvolupament de la política de formació, mentre que el percentatge que involucra altres departaments de l'empresa se situa entre el 20% en les estructures matricials i el 33,3% en les estructures professionals i horitzontals.

* Aquests percentatges es refereixen al total d'empreses de la mostra.

La presència d'empreses externes només es dona en el 2,1% de les funcionals, mentre que en la resta d'estructures no n'hi ha.

- **Analitzar els perfils professionals de la plantilla.** És una funció una mica més compartida i repartida entre el departament de formació, en el 81,2%, i els altres departaments, en el 30,7%. Aquest fet és lògic, ja que el responsable de cada àrea ha de conèixer el personal que tè al seu càrrec. També en un 5,9% dels casos aquesta funció la porten a terme empreses externes.

Taula 7.16.2. Analitzar els perfils professionals de la plantilla.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	DPT. FORMACIÓ / RH	ALTRES DPT.	EMPRESSES EXTERNES
Funcional	87,2%	25,5%	6,4%
Professional	75%	37,5%	0%
Divisional	54,5%	27,3%	9,1%
Matricial	66,7%	33,3%	6,7%
Horitzontal	100%	33,3%	0%
Mixta	81,3%	37,5%	6,3%

Font: elaboració pròpia.

En les estructures organitzatives on el departament de formació intervé més en l'anàlisi dels perfils de la plantilla, destaquen les estructures horitzontals, l'estructura funcional, en el 87,2% i l'estructura mixta, el 81,3%.

Els altres departaments adquireixen més rellevància en les estructures mixtes i professionals, totes dues en el 37,5%, i en les matricials i horitzontals, en el 33,3%.

El percentatge més elevat d'empreses externes que executen aquesta funció es produeix en l'estructura divisional, en el 9,1% dels casos.

- **Detectar les necessitats de formació.** De totes les funcions, aquesta és la més descentralitzada entre el departament de formació i els altres departaments, en un 89,4% i en un 51,9% respectivament. Cada cap

d'àrea o director de departament és el responsable d'avaluar els buits formatius del personal que té al seu càrrec.

Taula 7.16.3. Detectar les necessitats de formació.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	DPT. FORMACIÓ / RH	ALTRES DPT.	EMPRESSES EXTERNES
Funcional	89,4%	48,9%	2,1%
Professional	77,8%	55,6%	0%
Divisional	81,8%	36,4%	0%
Matricial	93,3%	53,3%	0%
Horitzontal	83,3%	66,7%	0%
Mixta	94,1%	58,8%	0%

Font: elaboració pròpia.

L'anàlisi de les estructures organitzatives revela que el departament de formació és l'encarregat d'aquesta funció per sobre del 75% dels casos, fins i tot arribant al 94,1% en l'estructura mixta i al 93,3% en l'estructura matricial.

L'estructura divisional és la més centralitzada, en el 81,8% dels casos.

En gairebé totes les estructures organitzatives, aquesta és una funció que assumeixen els altres departaments. Destaca l'estructura horitzontal, amb el 66,7%, la mixta, amb el 58,8%, i la professional, amb el 55,6%.

Només en l'estructura funcional intervenen les empreses externes, en el 2,1% dels casos.

- **Elaborar els procediments de formació, interns i externs.** Aquesta funció l'executa el departament de formació, en un 96%, mentre que només la fan els altres departaments en un 10,9% dels casos i per les empreses externes en un 5%.

Taula 7.16.4. Elaborar els procediments de formació, interns i externs.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	DPT. FORMACIÓ / RH	ALTRES DPT.	EMPRESSES EXTERNES
Funcional	89,4%	8,5%	4,3%
Professional	88,9%	11,1%	11,1%
Divisional	100%	18,2%	18,2%
Matricial	100%	13,3%	0%
Horitzontal	100%	0%	0%
Mixta	93,8%	12,5%	0%

Font: elaboració pròpia.

No hi ha diferències significatives per estructures organitzatives. El departament de formació s'ocupa d'elaborar els procediments de formació en el 90% al 100% dels casos. De totes les tipologies, l'estructura horitzontal és aquella en què tota la responsabilitat recau en el departament de formació.

La participació d'altres departaments disminueix en relació amb altres funcions, en percentatges que oscil·len des del 8,5% de les estructures funcionals al 18,2% de les estructures divisionals.

Per altra banda, la participació d'empreses externes és inexistent en les empreses matricials, horitzontals i mixtes. Destaca l'estructura divisional, amb un percentatge més elevat de participació externa, el 18,2%.

- **Dissenyar els plans de formació.** En un 96,2%, de les empreses, el departament de formació intervé en el disseny dels plans de formació. En el 17,3% de les empreses participen altres departaments i en el 5,8%, aquesta funció la desenvolupen empreses externes.

Les burocràcies professionals són les estructures que deleguen més en els altres departaments, concretament en el 44,4% dels casos i en el 22,2% ho fan en les empreses externes.

Taula 7.16.5. Dissenyar els plans de formació.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	DPT. FORMACIÓ / RH	ALTRES DPT.	EMPRESSES EXTERNES
Funcional	95,7%	14,9%	6,4%
Professional	77,8%	44,4%	22,2%
Divisional	100%	18,2%	9,1%
Matricial	93,3%	20%	0%
Horitzontal	100%	16,7%	0%
Mixta	100%	5,9%	0%

Font: elaboració pròpia.

En la resta d'estructures es manté la tendència habitual, la participació del departament de formació, del 90% al 100%, i la inexistència d'empreses externes en el cas de les estructures matricials, horitzontals i mixtes.

- **Controlar i avaluar els plans de formació.** Gairebé es dona la mateixa proporció que en la funció anterior, un 95% d'empreses en què la funció depèn del departament de formació, un 15,8% en altres departaments i un 5% en empreses externes.

Taula 7.16.6. Controlar i avaluar els plans de formació.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	DPT. FORMACIÓ / RH	ALTRES DPT.	EMPRESSES EXTERNES
Funcional	91,3%	19,6%	6,5%
Professional	87,5%	12,5%	12,5%
Divisional	100%	0%	0%
Matricial	93,3%	20%	0%
Horitzontal	100%	33,3%	0%
Mixta	94,1%	5,9%	5,9%

Font: elaboració pròpia.

Aquesta funció es concentra en el departament de formació en les estructures divisionals, i sense la col·laboració d'altres departaments ni d'empreses externes.

En l'estructura horitzontal, el departament de formació executa aquesta funció, però també hi participen els altres departaments, en el 33,3%

dels casos, el percentatge més elevat de totes les estructures organitzatives, seguit de les estructures matricials, en el 20%.

En les estructures funcionals, professionals i mixtes la responsabilitat és més comuna, sense deixar de ser el departament de formació el principal responsable; els altres departaments i les empreses externes també comparteixen aquesta funció.

- **Impartir la formació.** Aquesta funció és la que presenta un comportament més diferent de la resta de funcions. La presència del departament de formació presenta el percentatge més baix, en comparació amb les altres funcions. És l'única funció que corre a càrrec d'empreses externes en un 85,6% dels casos.

Taula 7.16.7. Impartir la formació.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	DPT. FORMACIÓ / RH	ALTRES DPT.	EMPRESSES EXTERNES
Funcional	53,2%	51,1%	89,4%
Professional	44,4%	55,6%	88,9%
Divisional	72,7%	45,5%	72,7%
Matricial	60%	53,3%	73,3%
Horitzontal	66,7%	66,7%	83,3%
Mixta	47,1%	70,6%	88,2%

Font: elaboració pròpia.

El grau de participació d'empreses externes és molt alt en totes les estructures organitzatives, i se situa a partir del 72%. Destaquen les estructures funcional, professional i mixta, totes tres al voltant del 89%.

La participació dels altres departaments també és molt elevada: assoleix percentatges del 45% en les estructures divisionals fins al 70% en les estructures mixtes.

- **Avaluar la formació.** És una tasca repartida entre el departament de formació en un 92,8%, els altres departaments en un 33% i les empreses externes en un 17,5%.

Taula 7.16.8. Avaluar la formació.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	DPT. FORMACIÓ / RH	ALTRES DPT.	EMPRESSES EXTERNES
Funcional	86,7%	28,9%	24,4%
Professional	77,8%	33,3%	11,1%
Divisional	100%	9,1%	9,1%
Matricial	86,7%	46,7%	0%
Horitzontal	100%	50%	16,7%
Mixta	87,5%	31,3%	18,8%

Font: elaboració pròpia.

Aquesta funció, en les estructures divisionals i horitzontals, assoleix el 100%, a càrrec del departament de formació. En la resta d'estructures, també la participació del departament de formació és elevada, superior al 75%.

Els altres departaments participen en percentatges inferiors. Cal destacar, però, la participació dels altres departaments en el 50% de l'estructura horitzontal i en el 46,7% en les organitzacions matricials.

El percentatge més elevat d'empreses externes l'assoleix l'estructura funcional, amb el 24,4%.

- **Sol·licitar i gestionar les subvencions públiques de formació.** És una tasca en què intervé majoritàriament el departament de formació, en un 88,6%, i les empreses externes, en un 16,2%. Els altres departaments només intervenen en el 2,9% de les empreses.

Taula 7.16.9. Sol·licitar i gestionar les subvencions públiques de formació.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	DPT. FORMACIÓ / RH	ALTRES DPT.	EMPRESSES EXTERNES
Funcional	85,1%	2,1%	17%
Professional	88,9%	11,1%	11,1%
Divisional	81,8%	0%	27,3%
Matricial	100%	6,7%	6,7%
Horitzontal	100%	0%	33,3%
Mixta	88,2%	0%	11,8%

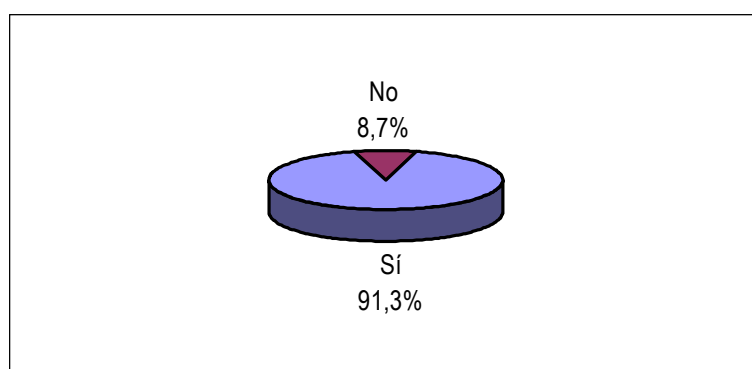
Font: elaboració pròpia.

El departament de formació assumeix la responsabilitat de la gestió de les subvencions amb independència de l'estructura organitzativa en més del 80% dels casos. Els altres departaments tenen una presència escassa. Únicament intervenen en les burocràcies professionals, amb l'11,1%, i les matricials, amb el 6,7%.

En canvi, les estructures que més recorren a empreses externes són les horitzontals, amb el 33,3% dels casos, les divisionals, amb el 27,3%, i les funcionals, amb el 17%.

7.5.8 El Pla de Formació

Gràfic 7.38. Pla de formació.



Font: elaboració pròpia.

Gairebé totes les empreses de la mostra, el 91,3%, disposen de pla de formació. Existeix un predomini de les empreses industrials enfront de les empreses de serveis; els percentatges arriben a ser del 93,3% en les primeres i del 88,6% en les segones.

Per nombre de treballadors, s'observa un fet curiós, atès que a mesura que augmenta la grandària de l'empresa, es produeix una disminució lleugera del percentatge d'empreses que disposen de pla de formació. Totes les empreses de menys de 250 treballadors disposen de pla de formació, el 93,3% de les empreses entre 500 i 1.000 treballadors i el 88,1% de les empreses de més de 1.000 treballadors.

El major percentatge d'empreses que disposen de pla de formació, són les empreses compreses entre 7.500 i 10.000 i entre 10.000 i 15.000 milions de pessetes de facturació.

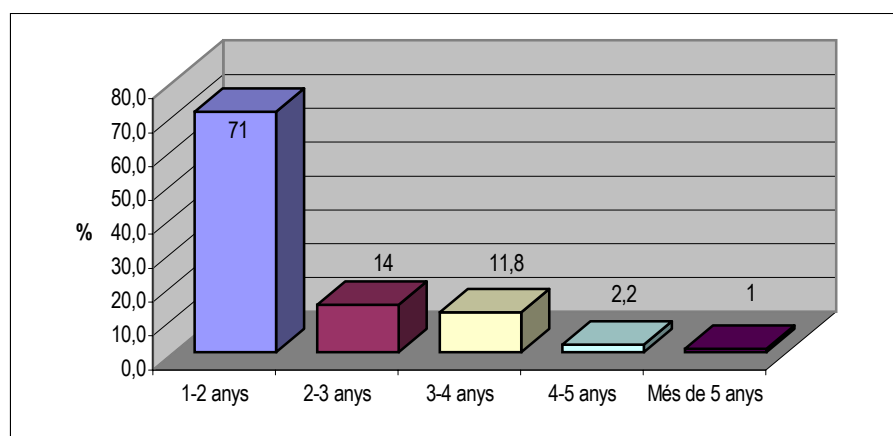
Un altre fet que denota la importància de la cultura empresarial és que totes les empreses amb capital estranger disposen de pla de formació, mentre que en les empreses amb capital nacional, el percentatge d'empreses amb pla de formació és del 85,7%.

Les empreses amb una política de formació centralitzada disposen de pla de formació en un 92,6% dels casos, mentre que les empreses amb una política de formació descentralitzada en disposen en el 88,9% dels casos.

Totes les tipologies d'estructures organitzatives disposen de pla de formació en percentatges que oscil·len del 86,7% en les estructures matricials fins al 100% dels casos en les estructures horitzontals.

7.5.8.1. Durada del Pla de Formació

Gràfic 7.39. Període del pla de formació.



Font: elaboració pròpia.

La mitjana del pla de formació de les empreses de la mostra és d'un any i mig. El més habitual és que el pla de formació tingui una validesa per un període entre un i dos anys, ja que així ho afirmen el 71% d'empreses.

El 14% d'empreses constaten que el pla de formació té una durada entre dos i tres anys, i entre tres i quatre anys el tenen l'11,8% d'empreses.

Un 78,2% d'empreses industrials disposen de pla de formació per un període comprés entre un i dos anys. En els serveis el percentatge disminueix fins al 60,5% d'empreses en aquest mateix període. En canvi, quan el pla de formació té una durada entre dos i tres anys, les empreses de serveis arriben al 23,7% enfront del 7,3% de les empreses industrials.

Per àrea d'activitat, les empreses que disposen de pla de formació en un termini d'un a dos anys són totes les del sector de la resta de la indústria, la indústria química, el 87,5%, i els serveis financers, el 72,7%.

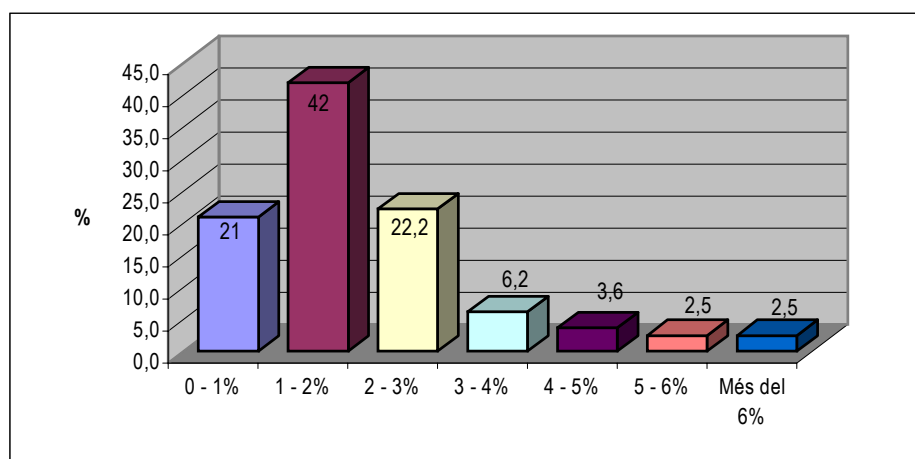
A mesura que augmenta el nombre de treballadors, el pla de formació dura més. Els plans de formació amb una durada entre un i dos anys són més freqüents en les empreses fins a 500 treballadors, en el 81% dels casos, mentre que en les empreses de més de 1.000 treballadors, pel mateix període, el percentatge disminueix fins al 62,2%.

Les estructures professionals són les que disposen de plans de formació més curts, entre un i dos anys, en el 71,4% dels casos, mentre que les altres estructures presenten plans de formació a més llarg termini, especialment les estructures funcionals i les divisionals.

7.5.8.2. Pressupost destinat a la Formació

Les empreses inverteixen en formació, per terme mitjà l'1,8% de la seva massa salarial bruta (m.s.b).

Un 21% d'empreses hi inverteixen menys de l'1% de la m.s.b. El percentatge més elevat se situa a la franja de l'1% al 2% de la m.s.b., concretament el 42% d'empreses i el 22,2% d'empreses entre el 2% i el 3%, i un 2,5% inverteixen més del 6%.

Gràfic 7.40. Pressupost destinat a la Formació.

Font: elaboració pròpia.

No hi ha una diferència significativa per sectors en les empreses que dediquen menys de l'1% de la seva m.s.b.

La diferència augmenta en l'interval entre l'1% i el 2% de m.s.b. Les empreses industrials inverteixen més que les empreses de serveis, el 45,7% enfront del 37,1%.

En canvi, la inversió en formació és molt més elevada en els serveis que en la indústria, atès que el 25,7% dedica entre el 2% i el 3% de pressupost i el 5,7% d'empreses de serveis hi dediquen més del 4%.

El 40% de les indústries tèxtils inverteixen menys de l'1% de la massa salarial bruta.

Les empreses que més hi inverteixen són la indústria química i els serveis financers. El 50% d'empreses químiques inverteixen entre l'1% i el 2%, i el 30% d'empreses, entre el 2% i el 3% de la m.s.b.

El 27,3% de les empreses financeres inverteixen entre el 2 i el 3%, i el 9,1% d'aquestes empreses inverteixen entre el 4 i el 5% i més del 6%.

Per nombre de treballadors, les empreses a partir de 500 treballadors i amb una facturació a partir de 10.000 milions de pessetes són les que inverteixen percentatges més elevats, a partir del 3% del pressupost.

S'observa també que les empreses amb capital estranger inverteixen més que les empreses amb capital nacional. En concret, en l'interval de l'1% al 2% de la m.s.b., el 42,9% d'empreses estrangeres inverteixen una xifra semblant, enfront del 39,5% de les empreses amb capital nacional.

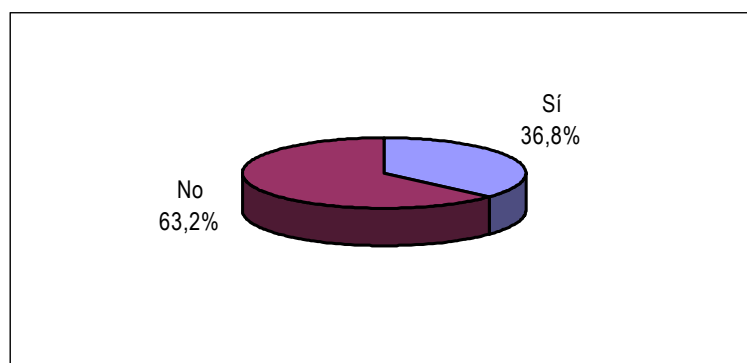
En percentatges superiors d'inversió, entre el 2% i el 3% de la m.s.b., un 25% d'empreses estrangeres inverteixen aquesta quantitat, enfront del 20,9% de les empreses nacionals.

Les estructures professionals són les que menys hi inverteixen. La meitat inverteix menys de l'1% i l'altra meitat, de l'1% al 2%.

Les estructures que inverteixen més són les estructures divisionals, matricials i horitzontals. Les dues primeres assoleixen percentatges del 14,3% en l'interval del 3 al 4% del pressupost, mentre que l'horitzontal assoleix el 20% entre el 4 i el 5% del pressupost.

7.5.8.3. Norma o conveni per destinar a la formació

Gràfic 7.41. Norma destinada pera la formació.



Font: elaboració pròpia.

Un 63,2% de les empreses no tenen cap tipus d'exigència de destinar un determinat esforç inversor per fer formació, mentre que en un 36,8% d'empreses sí que existeix aquesta norma o conveni destinat a fer formació.

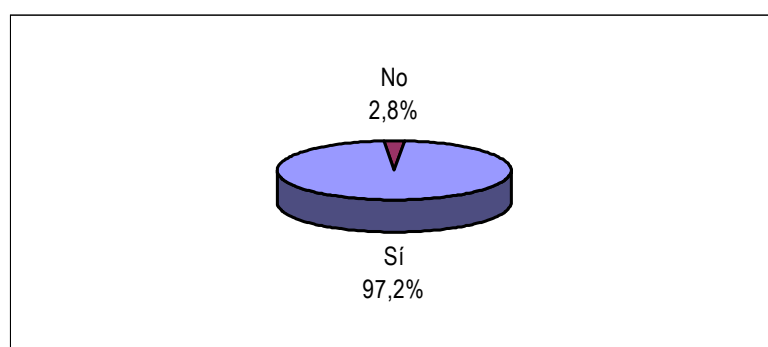
L'obligació de destinar un percentatge per formació es més freqüent en els serveis, en el 44,4%, que en la indústria, en el 31,1%. És en els serveis financers on per norma o conveni l'esforç és més elevat, en un 53,8%, i en la indústria de transformats metàl·lics, en un 41,2%.

Aquesta obligació de destinar un percentatge per a la formació es més evident en les empreses més grans, les de més de 1000 treballadors, en el 40,5%, i amb un volum de facturació de més de 15.000 milions, i és més freqüent en les empreses de capital nacional, en el 41,1% dels casos, i en el mercat local, en el 83,3%.

Les estructures on es constata més aquesta exigència o esforç és en l'estructura professional, en el 55,6%, i en l'estructura divisional, en el 41,7%.

7.5.8.4. Formació subvencionada

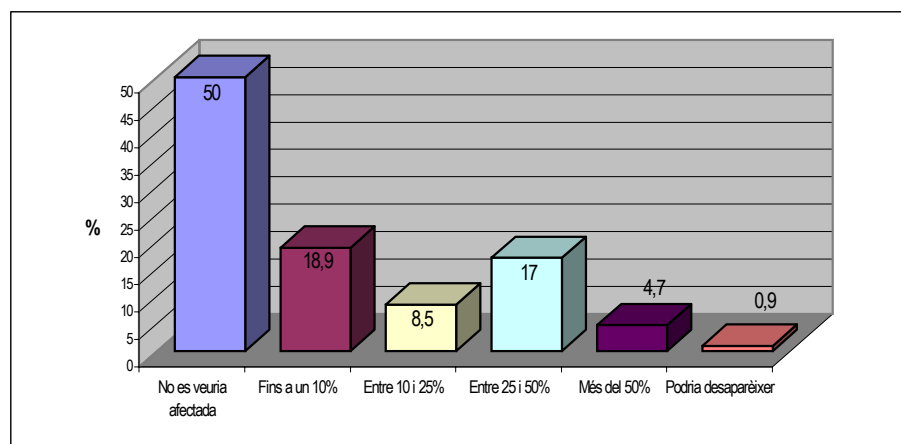
Gràfic 7.42. Formació subvencionada.



Font: elaboració pròpia.

Totes les empreses, en el 97,2% dels casos, afirmen que fan formació subvencionada. No hi ha cap diferència significativa ni per sectors, ni per nombre de treballadors, ni per volum de facturació.

Gràfic 7.43. Conseqüències de disminuir les ajudes per formació.



Font: elaboració pròpia.

Respecte a com afectaria la retallada de les ajudes públiques, un 50% d'empreses declaren que no es veuria afectada la política de formació a les seves empreses, mentre que l'altra meitat afirmen que podria disminuir la formació: fins a un 10% gairebé en el 19% d'empreses, entre un 25 i un 50% en el 17% d'empreses, i entre un 10 i un 25% en el 8,5%.

Aquestes dades ens han de fer reflexionar sobre el paper que tenen les ajudes públiques i les conseqüències que tindrien la seva desaparició.

Si analitzem aquesta informació per sectors, els serveis financers són els menys afectats, ja que una disminució de les ajudes per formació només provocaria una disminució de fins al 10% en el 7,7% dels casos. La resta de sectors es veurien afectats, especialment els serveis no financers, en el 75% dels casos.

Per d'altra banda, les empreses que realitzen una inversió més gran en formació, a partir del 2% de m.s.b., són les que afirmen que la seva inversió no es veuria afectada per una disminució en les ajudes públiques.

El 61,1% de les empreses amb capital estranger no s'hi veurien afectades enfront del 41% de les empreses amb capital nacional.

Les estructures organitzatives que no es veurien tan afectades per la disminució de les ajudes públiques serien les estructures horitzontals; un 66,7% no es veurien afectades, seguit de les mixtes, en un 64,7%. En canvi, les més afectades serien les estructures professionals, que en un 33,3% dels casos la formació disminuiria entre un 10 i un 25% i en el mateix percentatge entre un 25 i un 50%.

7.5.9. Les Necessitats de formació

Les necessitats de formació que han puntuat els experts, per cadascun dels grups i per ordre d'importància, són les que es mostren a la taula 7.17.

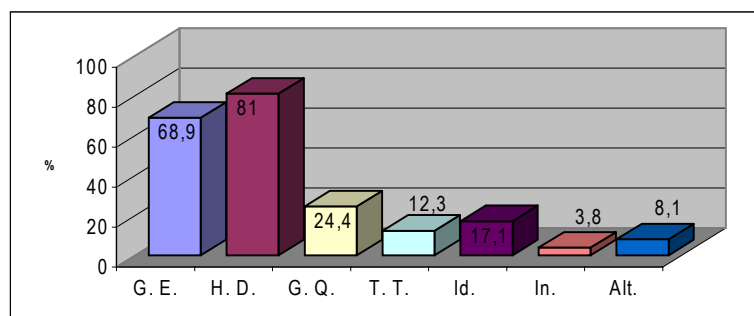
Taula 7.17. Necessitats de formació.

PERSONAL	GESTIÓ EMPRESARIAL	HABILITATS O APTITUDS DIRECTIVES	GESTIÓ QUALITAT	TEMES TÈCNICS (ESPECÍFICS)	IDIOMES	INFORMÀTICA	ALTRES
PERSONAL DE DIRECCIÓ	68,9%	81%	24,4%	12,3%	17,1%	3,8%	8,1%
RESPONSABLES DPT. O SECCIÓ (LÍNIA MITJANA)	37%	81,1%	30,7%	41,2%	12,9%	8,5%	8,2%
STAFF	30,9%	37,5%	48,6%	57,3%	18,6%	16,7%	13,2%
OPERARIS BASE	10,6%	9,1%	65,3%	89,9%	8%	26,8%	23,1%
COMERCIALS	37%	28,3%	46,8%	68,1%	28,3%	22,2%	21,7%
ADMINISTRATIUS	18,5%	11,3%	29,2%	66,2%	36,4%	69%	20,4%
PERSONAL DE NOVA INCORPORACIÓ	16%	8,2%	47,6%	84,7%	18%	41,4%	26,7%

Font: elaboració pròpia.

- **Personal de Direcció:** les habilitats directives, en un 81%, i la Gestió empresarial, en el 68,9%, es confirmen com les necessitats de formació més importants per al personal de direcció.

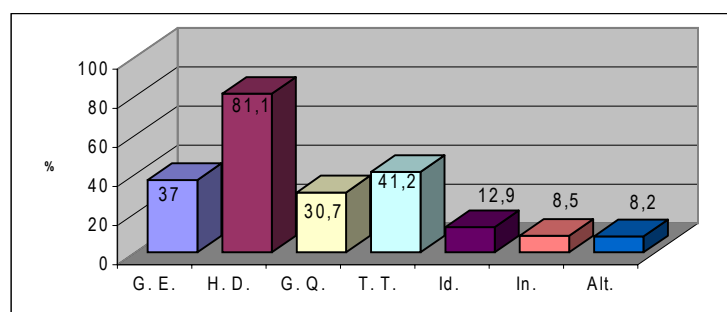
Gràfic 7.44.a. Necessitats de formació: Personal de Direcció.



Font: elaboració pròpia.

- **Línia mitjana:** com en el perfil anterior, es constata la importància que adquireixen les habilitats directives dels responsables d'àrea per gestionar els equips de treball. Aquesta necessitat de formació representa el 81,1%. La segueixen els temes tècnics, específics de cada sector, en un 41,2% dels casos.

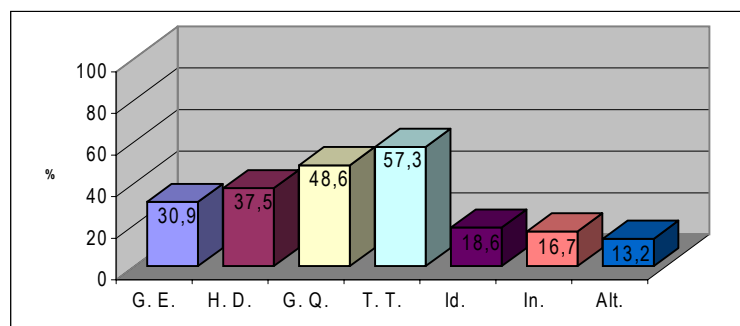
Gràfic 7.44.b. Necessitats de formació: Línia mitjana.



Font: elaboració pròpia.

- **Staff:** en aquest perfil destaquen els temes tècnics, en un 57,3%, i la Gestió de la Qualitat, en el 48,6%.

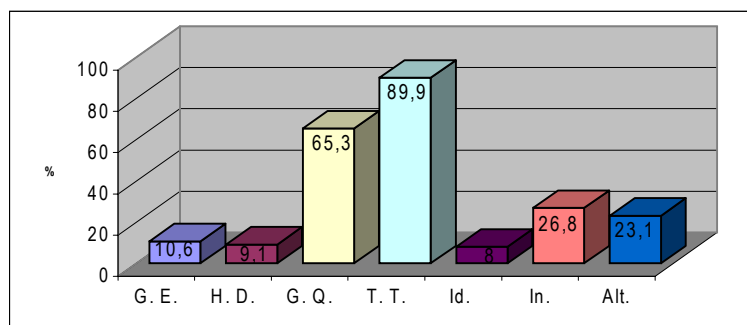
Gràfic 7.44.c. Necessitats de formació: Staff.



Font: elaboració pròpia.

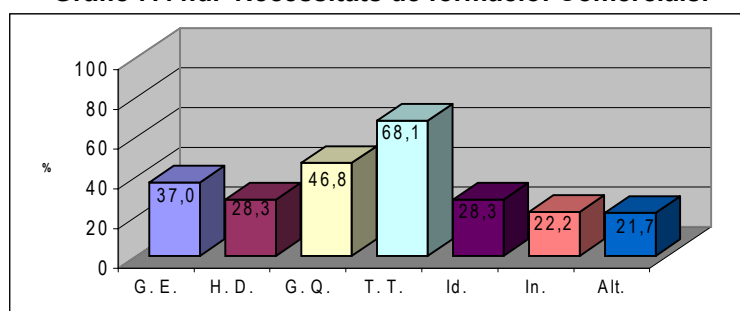
- **Nucli d'operacions:** En el grup d'operaris, les necessitats de formació més importants són els temes tècnics i la Gestió de la qualitat, en el 89,9% i el 65,3% dels casos, respectivament.
- En el perfil comercial destaquen els temes tècnics i la Gestió de la Qualitat com a necessitats de formació, però en un percentatge inferior respecte al grup anterior, el 68,1% i el 46,8% respectivament.
- La necessitat de formació per al perfil administratiu és la Informàtica en el 69% dels casos i els temes tècnics, el 66,2%.

Gràfic 7.44.d. Necessitats de formació: Operaris base.



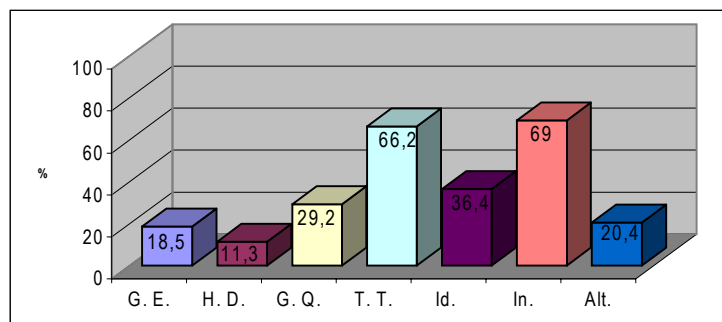
Font: elaboració pròpia.

Gràfic 7.44.d. Necessitats de formació: Comercials.



Font: elaboració pròpia.

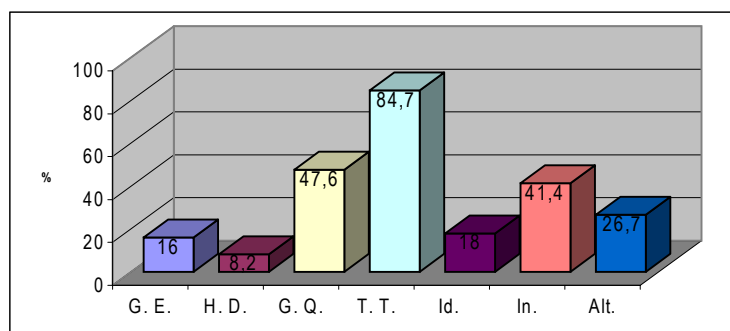
Gràfic 7.44.d. Necessitats de formació: Administratius.



Font: elaboració pròpia.

- Personal de nova incorporació: predominen els temes tècnics, en un 84,7%, i la Gestió de la Qualitat, en un 47,6%.

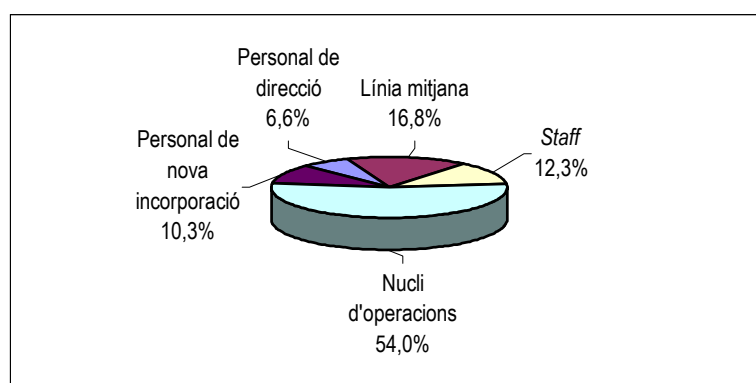
Gràfic 7.44.e. Necessitats de formació: Personal de nova incorporació.



Font: elaboració pròpia.

7.5.9.1. Tipus de personal format

Gràfic 7.45. Usuaris de la formació.



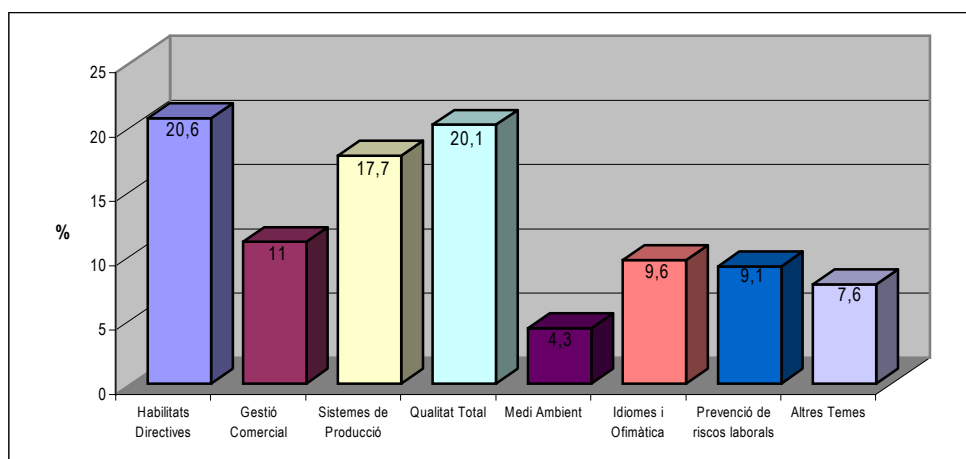
Font: elaboració pròpia.

La formació impartida a les empreses ha estat dirigida majoritàriament al personal de base, operaris, comercials i administratius, en el 54% dels casos. La formació per als responsables de departament, secció o àrea, representa el 16,8% i per al *staff* el 12,3%. El personal de direcció representa el 6,6% de la formació desenvolupada en les empreses, mentre que la formació adreçada al personal de nova incorporació assoleix el 10,3%.

7.5.9.2. Formació impartida

En aquest apartat es recullen les àrees de formació, considerades d'importància estratègica per les empreses consultades, que s'han desenvolupat en el darrer any.

Gràfic 7.46. Formació realitzada.



Font: elaboració pròpia.

- **Habilitats Directives i Cultura empresarial**

La formació en Habilitats Directives i en Cultura Empresarial és l'àrea on s'ha impartit més formació en el darrer any i representa el 20,6% de tota la formació realitzada.

Entre els objectius assenyalats pels experts per desenvolupar aquest tipus de formació, destaquen la millora de les habilitats dels càrrecs directius i intermedis. Aquesta formació serveix per millorar les habilitats, reforçar la funció directiva i facilitar la promoció.

Les àrees de formació han tractat sobre la Gestió i la conducció d'equips de treball, la Gestió de projectes i la Gestió i la millora de les competències: la motivació, la comunicació, el lideratge i la negociació. La formació en cultura empresarial s'ha orientat cap als valors d'empresa, per involucrar el personal en el projecte d'empresa,

potenciant la identificació, el compromís i la confiança. També destaca en aquesta àrea la formació en lideratge del canvi cultural i en els canvis organitzatius.

- **Qualitat total**

La formació en Qualitat continua sent un aspecte prioritari per a les empreses, ja que representa el 20,1% de tota la formació realitzada.

Aquesta formació s'ha desenvolupat en les empreses per potenciar la consecució i l'assoliment de les normes ISO i la millora del control de qualitat, implantar la filosofia de la qualitat total amb el TQM (Total Quality Management) i l'adaptació a les exigències de Qualitat total.

- **Sistemes de Producció i Tecnologies de la informació**

En el tercer lloc en importància, la formació en Sistemes de Producció i Tecnologies de la informació assoleix el 17,7%, de tota la formació realitzada.

En aquesta àrea, la formació s'ha orientat a les tècniques productives, principalment la formació en TPM (Manteniment Productiu Total), en noves tecnologies i en la formació de grups autònoms de producció. Aquesta formació ha permès fomentar i afavorir la polivalència dels llocs de treball i l'adequació de la persona al lloc de treball.

Pel que fa a les tecnologies de la informació, la formació ha anat lligada a la modernització dels sistemes d'informació de moltes empreses. Aquesta nova situació ha provocat que la formació s'adrecés a adaptar la plantilla a les noves eines de treball.

- **Gestió Comercial**

La formació en Gestió Comercial representa l'11% de la formació realitzada per les empreses de la mostra. Els cursos impartits han tractat de l'adaptació al mercat, l'atenció al client i la seva gestió, les tècniques de venda i la formació d'equips comercials.

- **Idiomes i Ofimàtica**

Aquesta àrea de formació representa el 9,6% de la formació impartida per les empreses. La formació en idiomes es converteix en una necessitat bàsica per a les empreses, per fer front a la globalitat dels mercats.

- **Prevenició de riscos laborals**

La formació en aquest àmbit representa el 9,1% de la formació impartida. És un percentatge baix per la falta de consciència empresarial, ja que esdevé una necessitat per a les empreses.

- **Medi ambient**

Només un 4,3% de tota la formació realitzada en el darrer any per les empreses de la mostra està relacionada amb el medi ambient.

- **Altres temes**

La formació en altres temes diferents dels apartats anteriors representa el 7,6% de tota la formació realitzada.

Els experts se centren en els següents aspectes:

- Actualització dels coneixements: temes tècnics específics del sector d'activitat de l'empresa.
- Formació complementària per fomentar la polivalència dels llocs de treball.
- Formació per reorientar el personal en noves funcions.
- Formació específica per al personal de nova incorporació.

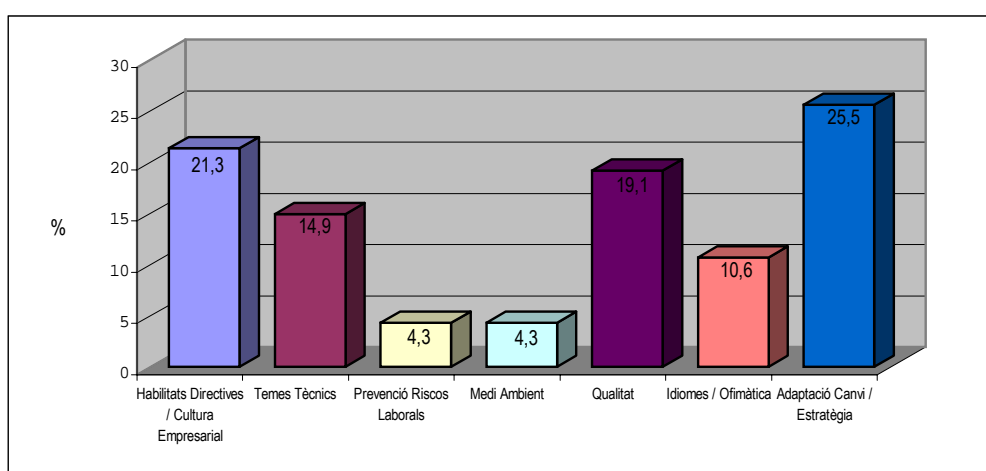
7.5.10. Tendències d'evolució de la formació

En aquest apartat tractarem les tendències d'evolució de la formació des de dues perspectives. D'una banda, els aspectes més concrets de l'evolució de la formació a les empreses i, de l'altra, les tendències d'evolució de la formació en el futur.

7.5.10.1. Tendències a les empreses

1) Necessitats de formació

Gràfic 7.47. Necessitats de formació.



Font: elaboració pròpia.

Segons l'opinió dels experts, la formació a les organitzacions tendirà cap a les àrees següents:

- **Adaptació al canvi i l'estratègia d'empresa**

La formació com a element d'adaptació al canvi i a l'estratègia de l'empresa és puntuada com a primera necessitat de formació en un percentatge del 25,5% de la formació que es desenvoluparà.

Segons l'opinió dels experts, la formació anirà més enfocada a l'estratègia, atès que és un dels puntals de l'organització.

La formació augmentarà i donarà resposta més ràpidament a les necessitats de l'empresa, mitjançant l'aplicació i el desenvolupament dels plans estratègics a llarg termini. Ha d'anar molt lligada a l'estratègia, a la planificació de les unitats i als processos de millora, per donar suport a la implantació de la cultura i als valors de l'organització.

En el futur la formació tendirà cap a una funció més estratègica i més integrada en les polítiques estratègiques de Recursos Humans.

La formació també ha de servir per adaptar el personal als canvis permanents i per aprofundir en la seva polivalència i adaptació a les necessitats del mercat. És necessari el reciclatge continu per anar cap a la millora contínua.

- **Habilitats directives i Cultura empresarial**

Les habilitats directives i la cultura empresarial és la segona àrea de formació en importància i representa el 21,3% de la formació que es desenvoluparà.

Els responsables de formació creuen que s'incrementarà la formació en actituds, habilitats i desenvolupament de competències i tendirà a disminuir la formació en coneixements.

La formació anirà cap a una integració més gran en el projecte d'empresa i servirà de suport als projectes empresarials de l'entitat. Tendrà a aprofundir en la cultura i els valors corporatius de l'organització i estarà més lligada al procés de desenvolupament.

- **Qualitat**

Encara que la formació realitzada en aquest àmbit per les empreses en els darrers anys ha estat molt important, la Qualitat i la seva millora encara se situa en tercer lloc, en un 19,1% dels casos.

La formació anirà encaminada cap a la integració en assegurar la qualitat, tant pel que fa als productes i processos com a les persones que integren l'organització.

La formació passarà de cobrir necessitats puntuals a una millora general de coneixements tant teòrics com de relacions humanes, en benefici d'una millor qualitat de servei.

- **Temes tècnics**

Els temes tècnics, específics de cada sector, representen el 14,9%. La formació és una necessitat vital per adaptar-se als canvis i a les noves tecnologies, i per aprofundir en els coneixements específics.

- **Idiomes i ofimàtica**

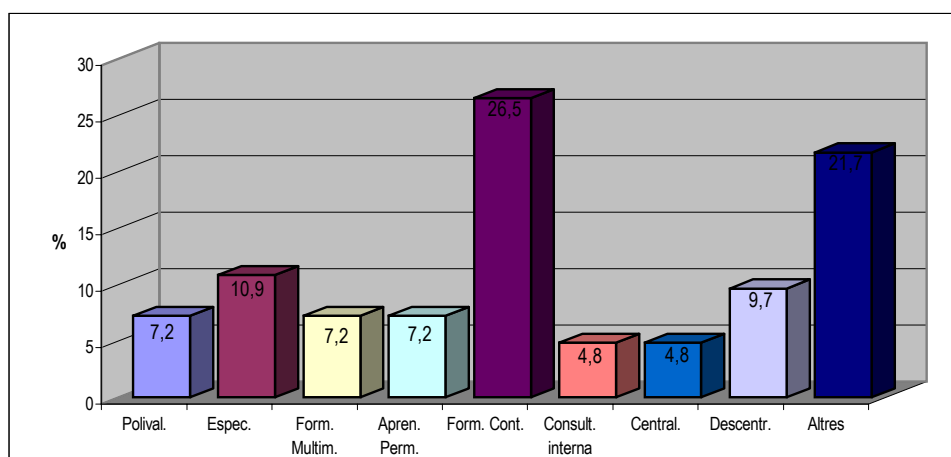
La formació en Idiomes i ofimàtica representa el 10,6% de les respostes.

- **Medi ambient i Prevenció de riscos laborals**

Per últim, la formació en medi ambient i en prevenció de riscos laborals obté el percentatge del 4,3%.

2) Tendències

Gràfic 7.48. Tendències.



Font: elaboració pròpia.

Segons l'opinió dels experts, l'evolució de la formació en les empreses s'orienta als punts següents:

- **Formació contínua**

Els experts opinen que la formació contínua cada vegada és més important, i així ho afirmen com a tendència el 26,5% de les respostes.

La formació s'ha d'entendre no únicament com a instrument de suport, sinó per anar més enllà, ha d'anar cap al desenvolupament del potencial de les persones i la posada al dia dels coneixements necessaris per adaptar-se al lloc de treball. Cal continuar amb la cultura de la formació contínua, el reciclatge i la millora contínua i oferir al personal una formació que permeti augmentar el grau de professionalitat de l'organització.

Els experts són optimistes, per les bones possibilitats de desenvolupament. Amb els avenços tecnològics i del mercat, la formació continuarà creixent en importància, atès que a mesura que s'evoluciona, es requereix més formació.

La formació creixerà en la mateixa mesura que els altres departaments de l'empresa, s'incrementarà i millorarà. És imprescindible que segueixi una estratègia a llarg termini, però alhora flexible, als canvis constants de l'empresa.

La funció de la formació evolucionarà com a eina i instrument d'acció cada vegada més eficaç, i millorar la definició d'objectius, especialment les mesures d'avaluació de la formació. Tendrà a una millor quantitat i qualitat de la formació, per garantir una preparació més bona dels treballadors, amb un creixement dels recursos que s'hi destinin.

- **Altres tendències.** En un 21,7% dels casos sorgeixen altres respostes:
 - **Sense canvis.** Per una banda, hi ha les empreses que afirmen que la formació seguirà igual i es mantindrà en la línia actual, sense preveure canvis importants, ni a curt ni a mitjà termini. La formació seguirà gestionada i estructurada en un departament, amb els responsables de departaments implicats en la detecció de necessitats. Mantindrà el seu estatus en l'organització i obtindrà beneficis quantificables de la inversió en formació.
 - **Canvis.** D'altra banda, trobem altres respostes en sentit contrari: els que opinen que la funció de formació experimentarà canvis, amb l'externalització d'algunes funcions, i únicament la política de formació, el seu seguiment i el control es desenvoluparà internament. Cal saber gestionar les inversions en formació i precisament la tendència és conèixer aquesta inversió.

- **Altres respostes.** La creació d'un departament propi de formació o la realització de formació de curta durada, amb cursos molt més concrets i dissenyats a mida per al lloc de treball, són algunes de les respostes comentades.

- **Especialització**

Com a tercera tendència apareix l'especialització, en un 10,9% dels casos. La formació tendirà a ser cada vegada més professional i ajustada a les necessitats de clients i treballadors.

Tendirà a ser cada vegada més personalitzada i individualitzada i menys en grup. La formació serà de curta durada i molt pràctica, dissenyada en funció del lloc de treball i més a mida de cada necessitat. És important saber captar amb precisió les necessitats concretes de l'empresa i trobar l'acció formativa adequada.

- **Descentralització**

La descentralització de la formació representa el 9,7%. Els experts opinen que cal descentralitzar la formació per l'augment de l'activitat. Cada cap d'àrea ha de ser el responsable de planificar la formació dels seus col·laboradors i això és factible si la formació està descentralitzada entre els departaments i compromesa amb les directrius de l'entitat en la resta d'àrees.

La solució passa per gestionar la formació de manera descentralitzada, amb un petit nucli tècnic central i externalitzar tot el que sigui possible.

Un 7,2% d'experts destaquen com a tendències la polivalència, la formació multimedia i a distància i l'aprenentatge permanent.

- **Polivalència**

La formació, com a hàbit, s'orientarà cap a la flexibilitat i la polivalència dels recursos humans i dels llocs de treball.

- **La formació multimèdia**

Els experts opinen que es produirà un augment de la formació a distància amb les noves tecnologies multimèdia.

El coneixement en profunditat de les metodologies a distància, utilitzant l'alta tecnologia, permetrà la comunicació amb els usuaris de la formació mitjançant intranet i canalitzant l'oferta formativa amb l'assessorament de recursos formatius.

- **L'aprenentatge permanent**

En aquest conjunt de respostes, els responsables de formació han inclòs els aspectes d'optimització del capital intel·lectual de l'empresa, el concepte de *learning organisation* o organització que aprèn i del *just in time* de la formació. Segons l'opinió dels experts, promoure la gestió del coneixement i l'intercanvi d'experiències és fonamental per a les organitzacions del futur i per crear un avantatge competitiu.

Aquest aprenentatge permanent té un protagonista, el director o el responsable d'una unitat com a formador o com a *coach* (entrenador).

Finalment, les tendències que registren un percentatge del 4,8% són la consultoria interna i la centralització.

- **Consultoria interna**

Els experts opinen que la formació tendirà cap a un nou perfil, la consultoria interna amb la gestió dels recursos externs i les subvencions per cobrir les necessitats internes. L'àrea de formació desenvoluparà funcions de proveïdor intern, coordinant polítiques i buscant els millors proveïdors externs del mercat.

- **Centralització**

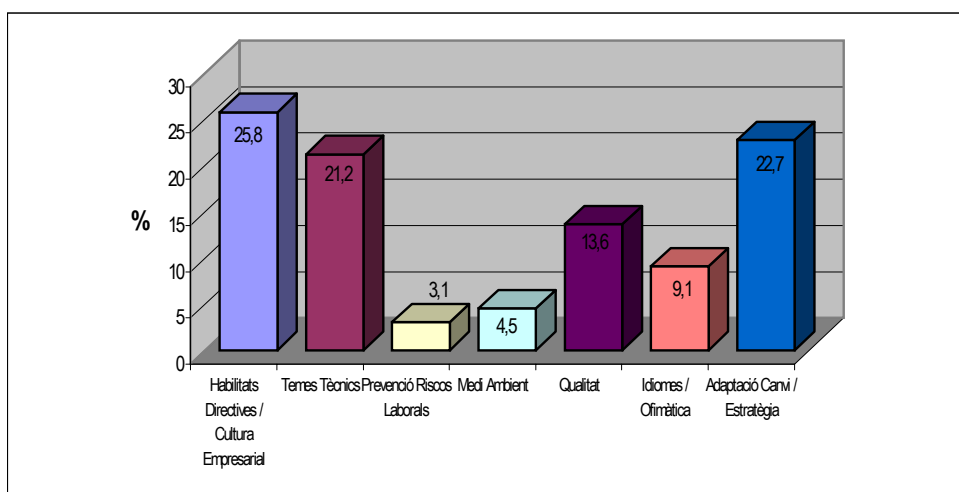
La centralització de la formació ha estat apuntada especialment per les empreses multinacionals. Segons aquestes, la gestió de la formació tendirà a la centralització pel que fa al grup per aplicar criteris homogenis i, segons l'opinió dels experts, cada vegada els plans de formació seran més centralitzats en l'àmbit europeu.

7.5.10.2. Tendències de la Formació en el futur

Sobre les tendències d'evolució de la formació contínua en el futur, els experts consideren que anirà cap als aspectes següents:

1) Necessitats de Formació

Gràfic 7.49. Necessitats de formació.



Font: elaboració pròpia.

- **Habilitats Directives i Cultura empresarial**

Les Habilitats Directives i la cultura empresarial es consoliden com a primera necessitat de formació igual que l'apartat anterior en un 25,8% dels casos.

L'èmfasi en les competències i el seu desenvolupament (comunicació, negociació, treball en equip) són imprescindibles per fer front a l'adaptació, als canvis tècnics i als organitzatius. Segons l'opinió d'un expert: *“ha d'augmentar la formació en actituds i habilitats i disminuir la formació en coneixements”*. Destaca la formació en tècniques de comunicació i l'estimulació de la creativitat com a component fonamental de la innovació.

- **Adaptació al canvi i a l'estratègia**

L'adaptació al canvi i a l'estratègia representa el 22,7% de les necessitats de formació. La formació ha de possibilitar la capacitat d'adaptació contínua al canvi tècnic, organitzatiu i del mercat per la globalització i internacionalització i ha de donar resposta proactiva als canvis de l'entorn.

La formació evolucionarà cap a la planificació. Es formarà menys però de manera més organitzada, amb un pla definit a llarg termini en funció de la cultura i l'estratègia. És imprescindible que estigui integrada en l'estratègia organitzativa per fer front a la competitivitat. La formació ha d'anar molt lligada a l'estratègia empresarial i ha de donar suport a la implantació de la cultura i els valors.

La formació se centrarà més en les necessitats de la gestió del negoci que en resoldre les necessitats de desenvolupament personal de l'individu.

- **Formació tècnica**

La formació en temes tècnics i la formació específica del sector de l'empresa s'apunta en tercer lloc, en un 21,2% dels casos. Els continguts i les orientacions dependran del sector o de les empreses específiques. La formació anirà encaminada a adaptar-se a les necessitats del mercat.

- **Qualitat**

La Qualitat i la seva millora continuarà sent una necessitat de formació, ja que són puntuades en quart lloc, en el 13,6% dels casos.

- **Idiomes i ofimàtica**

Els idiomes i la ofimàtica representen el 9,1%.

- **Medi ambient**

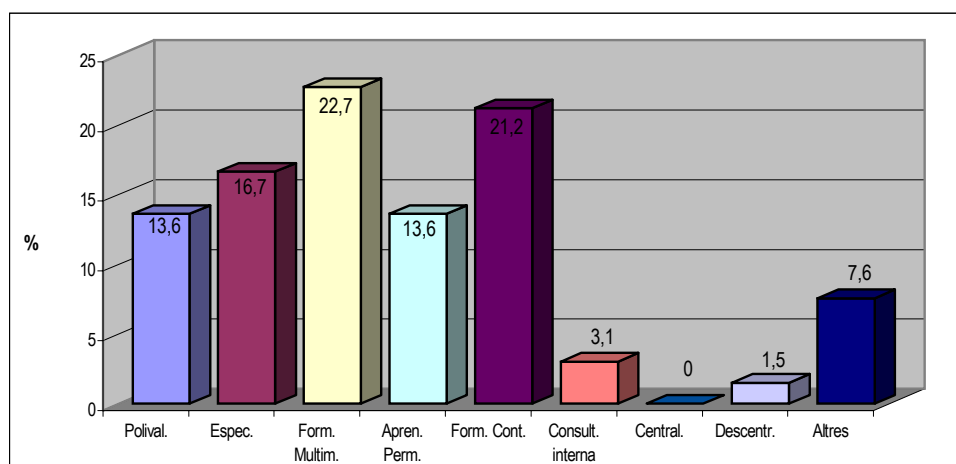
La formació en Medi ambient i el reciclatge de materials representa el 4,5%.

- **Prevenió de riscos laborals**

Per últim, i amb el 3,1%, se situa la prevenció de riscos laborals.

2) Tendències

Gràfic 7.50. Tendències.



Font: elaboració pròpia.

- **Formació multimèdia assistida per ordinador i a distància**

Si en l'apartat anterior, en les tendències d'evolució de la formació a les empreses, per a la formació multimèdia i a distància el percentatge ha estat del 7,2%, en aquesta pregunta el percentatge assoleix el 22,7% en les tendències d'evolució de la formació en general. La formació presenta, doncs, signes clars d'evolució cap a la formació multimèdia assistida per ordinador i a distància.

Les metodologies, els mitjans i les noves tecnologies seran cada vegada més flexibles i això permetrà avançar cap a sistemes multimèdia, *outdoors training*, jocs i simuladors i cap a una formació més individualitzada: l'autoformació a distància. Aquesta formació serà més participativa i personalitzada, però serà eficaç, sempre que sigui tutoritzada, mitjançant *coaching*, amb classes presencials i amb suport multimèdia a través d'intranet i Internet.

- **Formació contínua**

Seguint la mateixa tendència que en l'apartat anterior, la formació contínua s'apunta com un valor a l'alça i de creixement en un 21,2%. Segons els experts, es farà més formació, perquè cada vegada és més necessària a tots els nivells, no només com a instrument de suport, sinó per anar més enllà en l'educació i el desenvolupament personal dels recursos humans en l'organització.

La qualificació generalitzada de les persones és l'actiu més important de les empreses i del món laboral, sense oblidar que el valor estratègic del negoci és el capital humà. L'aposta passa per la formació contínua, que esdevindrà una necessitat vital per a les organitzacions.

- **Especialització**

Una altra tendència remarcada d'evolució és l'especialització, en un 16,7%. La tendència va cap a l'especialització professional del personal, a partir d'un nivell bàsic de formació que permeti l'actualització als canvis i a les futures necessitats. La formació serà més específica, aplicada i adequada al lloc de treball i també més individualitzada i flexible.

- **Polivalència**

Si acabem de citar l'especialització del treballador com a tendència, en un 13,6%, els experts apunten la polivalència com a tendència de futur.

La formació evoluciona cap al camp del creixement personal i cap a la creació de personal polivalent i competent. La flexibilitat, el desenvolupament, l'adaptació i la polivalència són les paraules clau. La formació, com a hàbit, ha de ser cada vegada més àgil, ràpida i flexible

i orientar-la a la flexibilitat i la polivalència dels recursos humans i a la seva professionalització.

- **Aprenentatge permanent, *learning organization***

El mateix percentatge, el 13,6%, afirma que la formació ha de contribuir a optimitzar el capital intel·lectual de l'empresa, l'aprenentatge intern, desenvolupant un paper clau en la gestió del coneixement i dels talents i l'intercanvi d'experiències. La formació evoluciona cap a l'organització que aprèn, l'aprenentatge permanent o *learning organization*.

- **Altres tendències**

Finalment, en un 7,6%, constatem altres tendències:

- El canvi d'orientació i de perfil del Departament de formació cap a una major professionalització de les persones que l'integren.
- L'orientació de la formació per a satisfer al client extern.
- La descentralització de la formació.

Finalment, cal remarcar que el 3,1% dels experts apunten la consultoria interna i l'1,5% apunta la descentralització.

7.5.10.3. Comparació de les tendències

- Comparació entre les Necessitats de Formació

Si comparem les necessitats de formació presents i futures, tal com es mostra a la taula 7.18 i al Gràfic 7.51, s'adverteixen dues tendències clarament diferenciades.

D'una banda, la formació en habilitats directives, cultura empresarial i la gestió per competències es consolida i augmenta com a tendència actual i futura.

En les organitzacions actuals cada vegada és més necessari augmentar la formació en habilitats, actituds i competències de la plantilla, per integrar-la en el projecte d'empresa i potenciar la identificació, el compromís i la confiança.

La formació com a adaptació al canvi i a l'estratègia de l'empresa es consolida, encara que disminueixi lleugerament com a tendència de futur, ja que és imprescindible per donar resposta a les necessitats de l'empresa i per adaptar el personal als canvis permanents mitjançant l'aplicació i el desenvolupament dels plans estratègics i donar suport a la implantació de la cultura i als valors de l'organització.

D'altra banda, la formació en temes tècnics també és imprescindible per afrontar els canvis tecnològics.

L'àrea de qualitat disminueix com a àrea de formació en més proporció, a causa de l'esforç de formació que han fet les empreses en aquests darrers anys.

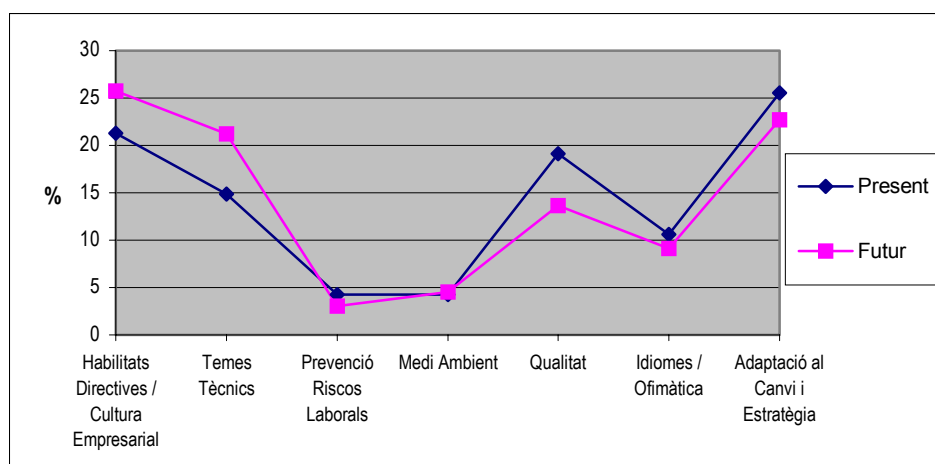
Un aspecte que cal destacar és la poca consideració que mereix la formació en prevenció de riscos laborals i que és imprescindible per a les empreses actuals. No només es considera poc important, sinó que disminueix com a tendència en el futur i sorprèn l'escàs grau de sensibilitat vers la cultura de la prevenció.

Taula 7.18. Comparació entre les necessitats de formació en les empreses actuals i en el futur.

NECESSITATS DE FORMACIÓ	PRESENT	FUTUR	TENDÈNCIA
Habilitats Directives i Cultura empresarial	21,2%	25,7%	Augmenta
Temes tècnics	14,8%	21,2%	Augmenta
Prevençió de riscos laborals	4,2%	3,1%	Disminueix
Medi ambient	4,2%	4,5%	Es manté
Qualitat	19,1%	13,6%	Disminueix
Idiomes i ofimàtica	10,6%	9	Disminueix
Adaptació al canvi i l'estratègia	25,7%	22,7%	Disminueix

Font: elaboració pròpia.

Gràfic 7.51. Comparació entre les necessitats de formació.



Font: elaboració pròpia.

- Comparació entre les tendències

De la comparació i anàlisi de les tendències de la formació a les empreses actuals i futures, es constaten dos aspectes.

Es consolida la formació contínua per desenvolupar el potencial de les persones i actualitzar els coneixements. És imprescindible la cultura de la formació contínua per augmentar el grau de professionalitat de l'organització.

Cal destacar comparant els dos períodes, la consolidació i l'augment espectacular de la formació multimèdia i a distància. El coneixement i l'aprofitament de les noves metodologies de formació obrirà noves possibilitats per a la formació i possibilitarà que sigui cada vegada més flexible i que evolucioni cap a l'autoformació.

També es consolida i augmenta la formació per augmentar la polivalència dels treballadors i la formació, que evoluciona cap a l'organització que aprèn, l'aprenentatge permanent o *learning organization*, per a contribuir a optimitzar el capital intel·lectual de l'empresa amb l'aprenentatge intern i desenvolupar un paper clau en la gestió del coneixement i dels talents amb l'intercanvi d'experiències.

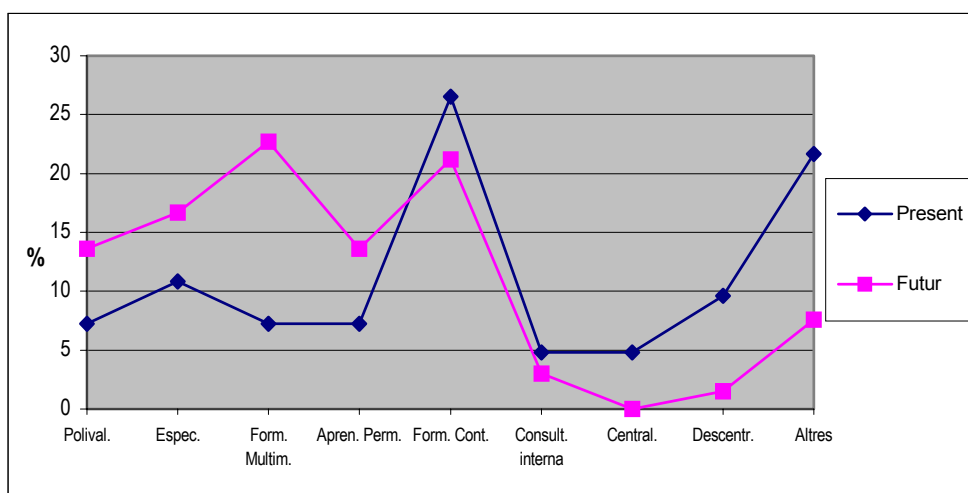
En canvi, disminueixen com a tendències la funció de formació com a consultoria interna i els aspectes tant de centralització com descentralització de la formació.

Taula 7.19. Comparació entre les tendències de la formació en les empreses actuals i en el futur.

TENDÈNCIES	PRESENT	FUTUR	TENDÈNCIA
Polivalència	7,2%	13,6%	Augmenta
Especialització	10,9%	16,6%	Augmenta
Formació multimèdia i a distància	7,2%	22,7%	Augmenta
Aprenentatge permanent / <i>Learning organisation</i>	7,2%	13,6%	Augmenta
Formació Contínua	26,5%	21,2%	Disminueix
Consultoria interna	4,8%	3,1%	Disminueix
Centralització	4,8%	-	
Descentralització	9,7%	1,5%	Disminueix
Altres	21,6%	7,5%	Disminueix

Font: elaboració pròpia.

Gràfic 7.52. Comparació entre les tendències.



Font: elaboració pròpia.

7.6. CONCLUSIONS

1) L'EMPRESA

- **El 90,6% de les empreses de la mostra estan ubicades majoritàriament a Barcelona i la seva àrea metropolitana.** El 3,8% ho estan a Tarragona i la resta, a Girona i a Lleida en un 2,8% dels casos, cadascuna.
- **Les empreses de la mostra estan força consolidades.** La mitjana de l'any de creació de l'empresa se situa al 1928. És a dir, la meitat de les empreses tenen més de 50 anys d'existència.
- **El volum de facturació de les empreses de la mostra és elevat.** El 61,2% d'empreses facturen més de 15.000 milions de pessetes anuals.
- **El 39,6% de les empreses compten amb més de 1.000 treballadors.** El 28,3% disposen entre 500 i 1.000 treballadors i el 23,6% tenen entre 250 i 500 treballadors.

2) L'ENTORN

- **L'entorn en què es desenvolupen les empreses és molt dinàmic i turbulent i els canvis afecten directament l'activitat de l'empresa.**
- **La meitat dels experts han contestat que els canvis tecnològics o de mercat relacionats amb l'activitat de l'empresa són constants.** El 67,1% afirmen que els canvis són anuals, les empreses estan sotmeses a canvis en l'entorn amb una periodicitat inferior o igual a un any. També es percep que els canvis de mercat són més ràpids i més difícils de preveure que els canvis tecnològics.
- **Els canvis previstos més importants per les organitzacions són els canvis organitzatius, en un 34% dels casos.** Els segueixen els canvis tecnològics, en un 23,7%, els canvis de mercat, en un 20,6%, els canvis de producte, en un 14,5%, i els canvis de personal, en un 7,2%.
- **Totes les estructures organitzatives puntuen el canvi organitzatiu en primera opció, excepte les organitzacions amb estructura funcional, que assenyalen en primera opció els canvis de mercat, els canvis tecnològics i en tercera opció els canvis organitzatius.**

3) L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

- **L'estructura organitzativa més freqüent entre les empreses de la mostra són les burocràcies maquinals o les estructures funcionals en un 44,3%.** En percentatges molt inferiors trobem les estructures mixtes, en un 16%, i l'estructura matricial o adhocràtica en el 14,2%. Les estructures divisionals representen l'11,3%, les burocràcies professionals, el 8,5%, i les estructures horitzontals el 5,7%.

- **Les burocràcies maquinals representen el 50,8% de les empreses industrials i el 35,6% de les empreses de serveis.**
- **Les burocràcies professionals es troben als serveis no financers i equivalen al 28,1%.**
- **Les formes divisionals es troben repartides en el 15,6% de les empreses de serveis no financers i en un 8,2% a les industrials.**
- **Les estructures matricials o adhocràtiques estan equilibrades en la indústria i en els serveis, el 14,8% i el 13,3% respectivament.**
- **Les estructures horitzontals predominen en la indústria en un 8,2% enfront del 2,2% exclusivament dels serveis no financers.**
- **Les estructures mixtes estan presents en la indústria en un 18%, enfront del 13,3%, majoritàriament en els serveis financers.**

4) TENDÈNCIES EN LES ESTRUCTURES ORGANITZATIVES

- **D'una banda, segons l'opinió del 25,6% dels experts, les estructures organitzatives no presenten canvis gaire significatius i es mantenen dins l'estructura actual. D'altra banda, els canvis s'orienten cap a les noves tendències d'estructures organitzatives, matricials i horitzontals, en un 22,1% i en un 20,9%, respectivament.**
- **L'estructura divisional i l'estructura funcional només les esmenten el 5,8% i l'1,2% dels experts, respectivament. L'estructura funcional com a tendència futura està en clar retrocés, malgrat el percentatge tan elevat de les empreses de la mostra.**
- **Segons el 24,4% dels experts l'estructura organitzativa tendeix cap a la centralització, en un 3,5%, la descentralització, en un 8,1%, i als canvis organitzatius i de l'entorn i als canvis en el personal i la seva formació, en un 12,8%.**

- El 45,2% d'estructures funcionals es mantenen en l'estructura actual, el 25,8% evoluciona cap a l'estructura horitzontal, el 22,6% cap a l'estructura matricial i el 6,5% cap a divisional.
- El 40% d'estructures divisionals es mantenen en aquesta configuració o tendeixen cap a l'estructura horitzontal en el mateix percentatge. El 20% afirmen que evolucionen cap a l'estructura matricial.
- **Les estructures matricials i horitzontals es mantenen en aquestes configuracions i no varien d'estructura organitzativa.**
- **El 19,8% d'experts desconeixen cap a on evoluciona l'estructura organitzativa o no contesten.** És un percentatge prou elevat per tenir-lo en compte i que respon al desconeixement, a la incertesa o a la falta d'informació que disposa el responsable de la formació a l'empresa.
- **Com a síntesi podem afirmar que les tendències d'evolució de les estructures organitzatives no presenten canvis gaire significatius.** Les empreses es mantenen en les estructures organitzatives actuals perquè costa molt canviar cap a nous dissenys i no és gens fàcil. Està clar, però, que s'observa un índex i una voluntat de canvi que passa per les noves tendències, orientades a estructures molt més àgils i flexibles com són les estructures matricials i les horitzontals.

5) LA FORMACIÓ A L'EMPRESA

5.1. EL RESPONSABLE DE LA FORMACIÓ A L'EMPRESA

- **Les persones encarregades de la formació a l'empresa són en un 71,7% homes i un 28,3% dones.**

- El 66,7% ocupen un càrrec qualificat com a directius a l'àrea de formació o bé de recursos humans i estan distribuïts de manera equilibrada: un 36,2% són directius de línia mitjana i un 30,5% de *staff*. El 33,3% restant ocupen càrrecs tècnics.
- El 96% dels responsables de formació tenen formació universitària. La formació més habitual és Psicologia, en un 33,3% dels casos. Com a segona formació destaquen les Enginyeries superiors i tècniques, el 19,2%, seguides de la formació en Ciències Humanes i Socials, el 17,2%. La formació en Ciències Econòmiques i Empresarials arriba al 13,1% i el Dret, el 8,1%.

5.2. EL DEPARTAMENT DE FORMACIÓ

- El 62,3% de les empreses disposen de departament de formació. Quan no hi ha departament de formació, aquesta funció l'assumeix el departament de Recursos Humans, en el 69,2% dels casos. En el 10,3% dels casos la formació és responsabilitat d'aquest departament juntament amb altres departaments. Els Comitès de Formació se n'encarreguen en el 7,7% dels casos i només en el 2,5% ho fan les empreses externes.
- El departament de formació està més consolidat en les empreses de serveis que en les empreses industrials, en el 71,1% i en el 55,7%, respectivament.
- La grandària de l'empresa és un factor clau perquè hi hagi departament de formació. Com més gran és l'empresa, en nombre de treballadors i en volum de facturació, més elevat és el percentatge d'empreses que tenen departament de formació.
- Les estructures funcionals són les úniques que se situen per sota de la mitjana pel que fa a departament de formació. El 51,1% d'aquestes estructures tenen departament de formació enfront del

percentatge més elevat de les estructures mixtes, amb un 76,5%, i les estructures divisionals, amb un 75%.

5.3. ANTIGUITAT DEL DEPARTAMENT DE FORMACIÓ

- **El 23,5% de les empreses disposen de departament de formació des que es va crear l'empresa, mentre que el 76,5% assenyala que es va crear amb posterioritat.**
- **Les empreses industrials compten amb departament de formació des que es va crear l'empresa, en major proporció que les empreses de serveis, en el 28,8% i en el 16,3% dels casos respectivament.**

5.4. GRANDÀRIA DEL DEPARTAMENT DE FORMACIÓ

- **Els Departaments de formació a les organitzacions són petits. El 26,8% d'empreses disposen de dues persones i el 22,7% d'una persona.**
- **Les empreses de serveis disposen de departaments de formació més grans.** El 41,5% d'aquestes organitzacions com a mínim compten amb tres persones al departament i arriben fins a un total de cinc persones. Pel contrari, en la indústria, el departament és més petit, ja que les empreses amb dues persones o menys són el 69,6% del total d'empreses.

5.5. DEPENDÈNCIA DEL DEPARTAMENT DE FORMACIÓ

- **La dependència del departament de formació recau majoritàriament en el departament de Recursos Humans en el 67% dels casos.** També depèn de la Direcció General, en el 18,9% dels casos, i d'altres Departaments, en un 8,5%. En un 5,6% la dependència és compartida entre la Direcció General i el Departament de Recursos Humans, en un 1,9%, el Departament de Recursos Humans i un

altre departament, en un 2,8%, i la Direcció General i un altre departament, en un 1%.

- **Pel que fa a l'organigrama, el Departament de Formació, depèn de la Direcció General i del Departament de Recursos Humans.**
- **A mesura que augmenta la grandària de l'empresa i el volum de facturació, el departament de formació depèn més de recursos humans, en el 69% de les empreses de més de 1.000 treballadors. En canvi, com més petita és l'empresa, menys de 250 treballadors, depèn de la Direcció General, en el 33,3% dels casos.**

5.6. LA POLÍTICA DE FORMACIÓ

- **El 77,4% d'empreses afirmen que la política de formació és centralitzada, mentre que el 17,9% la descriuen com a descentralitzada.**
- **Una altra dada interessant, referida a la política de formació, és que quan els canvis tecnològics o de mercat són accelerats, amb una periodicitat inferior a dos anys, la política de formació és més descentralitzada que quan els canvis es produeixen més espaiats en els temps.**
- **Es destaca la poca presència del responsable de formació al comitè de direcció. Només hi pertany en el 29,2% de les empreses. Aquesta presència és més elevada en la indústria, el 34,4%, que en els serveis, 22,2%.**
- **Com més gran és l'empresa, menys presència té el responsable de formació al comitè de direcció.**
- **Els responsables de formació quan pertanyen al comitè prenen decisions sobre la política de formació que ha de desenvolupar**

l'organització, en el 51,6% dels casos, tenen certa influència sobre la política de formació en el 29% dels casos i assessoren en un 16,1%.

- **La formació és proactiva, s'anticipa i es planifica abans dels canvis previstos, en el 45,3%.** En el 28,3%, la formació és reactiva, reacciona a les exigències del moment i es desenvolupa a *posteriori*. Un 26,4% opinen que la formació és tant proactiva com reactiva.
- **Les empreses amb capital estranger són més proactives que les empreses amb capital nacional, i arriben a percentatges del 50% les primeres enfront del 42,9% les segones.**
- **Les estructures que s'anticipen als canvis i desenvolupen una formació més proactiva són les estructures horitzontals, un 83,3%, segueixen les estructures professionals, un 55,6%, les estructures mixtes, un 52,9%, i les estructures matricials, un 53,3%.**
- **La formació forma part de la cultura organitzativa i de la direcció estratègica, en un 55,7% d'empreses.** En un 25,5% forma part de la cultura i en un 14,2% forma part de la direcció estratègica.
- **La política de formació en les empreses de capital estranger s'integra en la cultura i en l'estratègia en una proporció més elevada que les empreses de capital nacional, on assoleixen percentatges del 63,9% i del 50% respectivament.**
- **Gairebé en totes les estructures organitzatives la formació està integrada en la direcció estratègica i en la cultura organitzativa. Així es constata en el 83,3% de les estructures horitzontals, en el 75% de les estructures divisionals, i en el 70,6% de les estructures mixtes.** Les estructures funcionals presenten el percentatge més baix de

totes les estructures organitzatives, només en el 36,2% dels casos. En canvi, aquestes estructures són les que assoleixen el percentatge més alt, el 38,3% quan afirmen que la formació forma part de la cultura organitzativa.

- **La iniciativa de realitzar un curs de formació és responsabilitat del cap immediat, en un 27,4%, del responsable de formació, en un 25,8%, del propi treballador, en un 22,1%, i de la direcció, en un 21,4%. En un 3,3%, la iniciativa és del comitè d'empresa, els caps de divisió o de departament o els càrrecs intermedis, o compartida entre tots ells.**
- **La formació a les organitzacions s'orienta a facilitar els canvis tècnics, en un 29,9%. També va orientada a fer front a les transformacions organitzatives, en un 19,8%, a desenvolupar la polivalència en el 18,7% i a augmentar el grau de formació del personal a l'organització en un 17,2%. En el 10,6% la formació s'orienta a la cultura organitzativa i en el 3,5% serveix per facilitar la promoció interna.**
- **El 62,5% d'empreses contesten que no hi ha dificultats per motivar el personal per fer formació. Per sectors, les dificultats es fan més paleses en la indústria que en els serveis, en el 42,4% i en el 31,1%, respectivament.**
- **Els responsables de formació apunten com a motius principals d'aquestes dificultats l'horari fora de la jornada laboral, en el 36,1%, el poc temps disponible per a formació, en el 22,9%, no tenir percepció de la necessitat de formació, en el 21,3%, i la falta d'hàbit d'estudi, en el 16,4%. Altres motius apuntats en el 3,3% dels casos són la distància geogràfica, fer compatible la formació amb la jornada laboral i veure la formació com una obligació i no com un avantatge de desenvolupament personal.**

5.7. FUNCIONS DEL DEPARTAMENT DE FORMACIÓ

- El departament de formació, o bé el de recursos humans, és l'encarregat majoritàriament de totes les funcions, a excepció de la funció d'impartir la formació, que recau en les empreses externes.
- El departament de formació participa en les funcions de formació en més del 80% de les empreses. Però no sempre és així, per exemple, a l'hora de detectar les necessitats de formació, el 51,9% de les empreses compten amb els altres departaments per portar a terme aquesta funció.
- Les funcions més centralitzades al departament de formació o recursos humans són desenvolupar la política de formació, els procediments de formació, interns i externs, dissenyar els plans de formació, controlar i avaluar els plans de formació, sol·licitar i gestionar les subvencions públiques de formació.
- Com a funcions més descentralitzades es constata l'anàlisi dels perfils professionals de la plantilla, repartida entre el departament de formació i els altres departaments, per empreses externes. La detecció de necessitats de formació és la més descentralitzada entre el departament de formació i els altres departaments.
- L'única funció externalitzada és la d'impartir la formació.

5.8. EL PLA DE FORMACIÓ

- Un 91,3% d'empreses disposen de pla de formació, amb un lleuger predomini de les empreses industrials per sobre de les empreses de serveis.
- La durada del pla de formació és d'un any i mig. El 71% d'empreses disposen de pla de formació d'1 a 2 anys. El 14%, de 2 a 3 anys, i a 3 anys, l'11,8% de les empreses.

- **Totes les empreses de menys de 250 treballadors disposen de pla de formació, el 93,3% de les empreses entre 500 i 1.000 treballadors i el 88,1% de les empreses de més de 1.000 treballadors.**
- **Totes les empreses de capital estranger disposen de pla de formació, mentre que en les empreses amb capital nacional, el percentatge d'empreses amb pla de formació és del 85,7%.**
- **Les empreses amb una política de formació centralitzada disposen de pla de formació en un 92,6% dels casos, mentre que les empreses amb una política de formació descentralitzada en disposen en el 88,9% dels casos.**
- **Totes les tipologies d'estructures organitzatives disposen de pla de formació en percentatges que oscil·len del 86,7% en les estructures matricials fins al 100% dels casos en les estructures horitzontals.**
- **Les empreses afirmen invertir en formació de mitjana l'1,8% de la seva massa salarial bruta (m.s.b). Un 21% d'empreses hi inverteixen menys de l'1% de la m.s.b. El percentatge més elevat se situa a la franja de l'1 al 2% de la m.s.b., concretament el 42% d'empreses. El 22,2% d'empreses hi inverteixen entre el 2 i el 3%, i només el 14,8% hi dediquen percentatges superiors.**
- **La inversió en formació és molt més elevada en els serveis que en la indústria, atès que el 25,7% dedica entre el 2 i el 3% de pressupost i el 5,7% d'empreses de serveis hi dediquen més del 4%.**
- **El 40% de les indústries tèxtils inverteixen menys de l'1% de la massa salarial bruta. Les empreses que més hi inverteixen són la indústria química i els serveis financers. El 50% d'empreses químiques inverteixen entre l'1 i el 2% i el 30% d'empreses entre el 2 i el 3% de la m.s.b. Els serveis financers inverteixen entre el 2 i el 3%, el 27,3% de les empreses i el 9,1% d'empreses inverteixen entre el 4 i el 5% i més del 6%.**

- **Les empreses amb capital estranger, inverteixen més que les empreses de capital nacional.** En l'interval del 2% al 3% de la m.s.b., el 25% d'empreses estrangeres inverteixen aquesta quantitat, enfront del 20,9% de les empreses nacionals.
- **Les estructures professionals són les que menys hi inverteixen.** La meitat inverteix menys de l'1% i l'altra meitat, de l'1 al 2%. **Les estructures que hi inverteixen més són les estructures divisionals, matricials i horitzontals.** Les dues primeres assoleixen percentatges del 14,3% en l'interval del 3 al 4% del pressupost, mentre que l'horitzontal assoleix el 20% entre el 4 i el 5% del pressupost.
- **Un 63,2% de les empreses no tenen cap tipus d'exigència de destinar un determinat esforç inversor per fer formació, mentre que en un 36,8%, sí que hi ha aquesta norma per fer formació.**
- **Totes les empreses, el 97,2% dels casos, fan formació subvencionada.**
- **En un 50% d'empreses, la formació no es veuria afectada amb la retallada de les ajudes públiques,** mentre que l'altra meitat afirmen que podria disminuir la formació: el 19% d'empreses fins a un 10%, el 17% d'empreses, entre un 25 i un 50%, i el 8,5% entre un 10 i un 25%.
- **En el cas de disminuir les ajudes per formació, els serveis financers serien els menys afectats i els serveis no financers els que més ho estarien.**
- **Les empreses amb capital estranger no es veurien afectades en el cas de disminuir les ajudes per formació.** Així ho constaten el 61,1%, enfront del 41% de les empreses amb capital nacional.

6. LES NECESSITATS DE FORMACIÓ

- **Personal de Direcció:** les **habilitats directives** es confirmen com a necessitat de formació en el 81% de les respostes, seguida de la Gestió empresarial en el 68,9%.
- **Línia mitjana:** la necessitat de formació en **habilitats directives** també és una necessitat de formació com en el cas anterior, en el 81,1%, i els temes tècnics, específics de cada sector, en un 41,2%.
- **Staff:** en primer lloc hi ha els **temes tècnics**, en el 57,3% dels casos, i la Gestió de la Qualitat, en el 48,6%.
- **Nucli d'operacions:** Per als Operaris s'evidencia com a necessitat de formació **els temes tècnics** i la Gestió de la qualitat, en el 89,9% i el 65,3% respectivament. Per als Comercials també s'apunta els temes tècnics i la Gestió de la Qualitat, com a necessitats de formació, però en un percentatge inferior al grup anterior, el 68,1% i el 46,8%. Per als Administratius destaca com a necessitat de formació la Informàtica, amb el 69%, i els temes tècnics, el 66,2%.
- I finalment per al **personal de nova incorporació** predominen els **temes tècnics**, en un 84,7%, i la Gestió de Qualitat en un 47,6%.
- **La formació s'adreça principalment al personal de base, operaris, comercials i administratius, en el 54% dels casos.** La formació per als responsables de departament, secció o àrea, representa el 16,8% i per al *staff* el 12,3%. El personal de direcció representa el 6,6% de la formació desenvolupada per les empreses. La formació per al personal de nova incorporació arriba al 10,3%.

7. FORMACIÓ IMPARTIDA

- La Formació impartida a les empreses durant l'últim any, per ordre d'importància, ha estat en habilitats directives i cultura empresarial, qualitat total, sistemes de producció, gestió comercial, idiomes i ofimàtica i prevenció de riscos laborals.

Taula 7.20. Formació impartida.

ÀREES DE FORMACIÓ	
Habilitats Directives i Cultura empresarial	20,6%
Qualitat total	20,1%
Sistemes de Producció i Tecnologies de la informació	17,7%
Gestió Comercial	11%
Idiomes i Ofimàtica	9,6%
Prevenció de riscos laborals	9,1%
Medi ambient	4,3%
Altres temes	7,6%

Font: elaboració pròpia.

8. TENDÈNCIES DE LA FORMACIÓ A LES EMPRESES

8.1. Necessitats de Formació

- Les empreses destaquen com a necessitats de formació, i per ordre d'importància, la formació com element d'adaptació als canvis i a l'estratègia de l'empresa, en un percentatge del 25,5%, i la formació en habilitats directives i cultura empresarial, en el 21,3%. En menor proporció, la formació en qualitat, temes tècnics i idiomes i ofimàtica. Sorpren la poca importància que es proporciona a la prevenció dels riscos laborals i al medi ambient.
- La formació augmentarà i donarà resposta més ràpidament a les necessitats de l'empresa, mitjançant l'aplicació i el desenvolupament dels plans estratègics a llarg termini. Ha d'anar

molt lligada a l'estratègia, a la planificació de les unitats i als processos de millora, per donar suport a la implantació de la cultura i als valors de l'organització.

- **En el futur la formació tendirà cap a una funció més estratègica i més integrada en les polítiques estratègiques de Recursos Humans.**

8.2. Tendències

- **Els experts opinen que la formació contínua cada vegada és més important. Així ho afirmen com a tendència el 26,5% de les respostes.**
- **La formació creixerà en la mateixa mesura que els altres departaments de l'empresa i també s'incrementarà i millorarà. És imprescindible que segueixi una estratègia a llarg termini, però alhora flexible, als canvis constants de l'empresa.**
- **La formació tendirà a ser cada vegada més professional i ajustada a les necessitats de clients i treballadors.**
- **Es preveu un augment de la formació a distància amb les noves tecnologies multimèdia.**
- **Com a tendències, s'han apuntat els aspectes d'optimització del capital intel·lectual de l'empresa, el concepte de *learning organisation* o organització que aprèn i del *just in time* de la formació. Segons l'opinió dels experts, promoure la gestió del coneixement i l'intercanvi d'experiències és fonamental per a les organitzacions del futur i crear un avantatge competitiu.**
- **La centralització de la formació ha estat apuntada especialment per les empreses multinacionals. Segons aquestes empreses, la gestió de la formació tendirà a centralitzar-se en el grup per aplicar criteris**

homogenis i, segons l'opinió dels experts, els plans de formació seran cada vegada més centralitzats en l'àmbit europeu.

Taula 7.21. Tendències a les empreses.

NECESSITATS DE FORMACIÓ		TENDÈNCIES	
Adaptació al canvi i a l'estratègia de l'empresa.	25,5%	Formació Contínua.	26,5%
Habilitats Directives i Cultura empresarial.	21,3%	Altres.	21,7%
Qualitat.	19,1%	Especialització.	10,9%
Temes tècnics.	14,9%	Descentralització.	9,7%
Idiomes i Informàtica.	10,6%	Polivalència.	7,2%
Prevenió de riscos laborals.	4,3%	Formació multimèdia.	7,2%
Medi Ambient.	4,3%	Aprenentatge permanent.	7,2%
		Consultoria interna.	4,8%
		Centralització.	4,8%

Font: elaboració pròpia.

9. TENDÈNCIES DE LA FORMACIÓ EN EL FUTUR

9.1. Necessitats de Formació

- **Les necessitats de formació en el futur segueixen la mateixa línia que l'apartat anterior. La formació en Habilitats Directives i cultura empresarial es consoliden com a primera necessitat de formació en un 25,8% dels casos.**
- **L'adaptació al canvi i a l'estratègia representa el 22,7%.** La formació ha de possibilitar la capacitat d'adaptació contínua al canvi tècnic, organitzatiu i del mercat per a la globalització i internacionalització i per donar resposta proactiva als canvis de l'entorn.

9.2. Tendències

- **Com a tendències de futur, la formació multimèdia i a distància assoleix el percentatge més elevat, el 22,7%. La formació presenta, doncs, signes clars d'evolució cap a la formació multimèdia assistida per ordinador i a distància.** Les tendències consoliden aquest tipus de formació com l'eina més efectiva per possibilitar la formació contínua, el creixement i el desenvolupament de les persones, emmarcada en el nou concepte d'organització que aprèn.
- **La formació contínua s'apunta com un valor a l'alça i de creixement en un 21,2% dels casos.** Segons els experts, es farà més formació, perquè cada vegada és més necessària a tots els nivells, no només com a instrument de suport, sinó per anar més enllà en l'educació i el desenvolupament personal dels recursos humans de l'organització.

Taula. 7.22. Tendències en el futur.

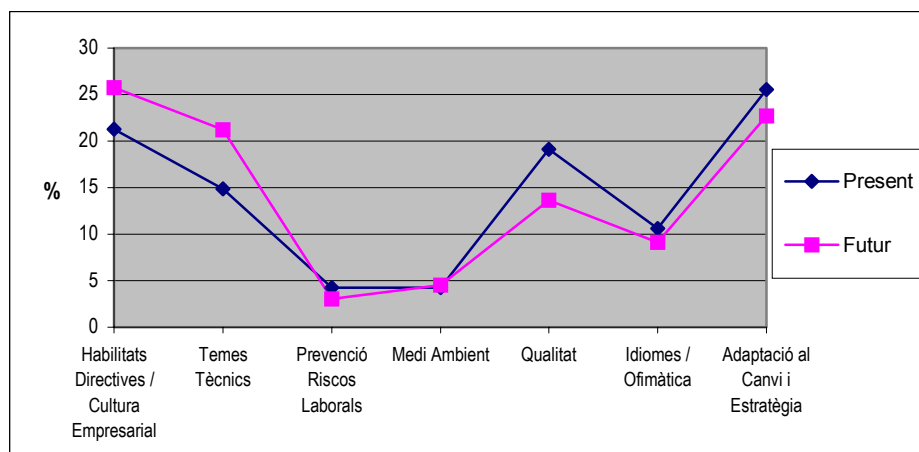
NECESSITATS DE FORMACIÓ		TENDÈNCIES	
Habilitats Directives i Cultura empresarial	25,8%	Formació Multimèdia assistida per ordinador i a distància	22,7%
Adaptació al canvi i a l'estratègia de l'empresa	22,7%	Formació contínua	21,2%
Temes tècnics	21,2%	Especialització	16,7%
Qualitat	13,6%	Polivalència	13,6%
Idiomes i Informàtica	9,1%	Aprenentatge permanent	13,6%
Medi ambient	4,5%	Altres tendències	7,6%
Prevenió de riscos laborals	3,1%	Consultoria interna	3,1%
		Descentralització	1,5%

Font: elaboració pròpia.

- **Si comparem les necessitats de formació presents i futures, es constata que la formació en habilitats directives, cultura empresarial i la gestió per competècies es consolida i augmenta com a tendència actual i futura.** En les organitzacions actuals, aquestes necessitats de formació esdevenen cada vegada més necessàries per integrar la plantilla en el

projecte d'empresa i potenciar la identificació, el compromís i la confiança.

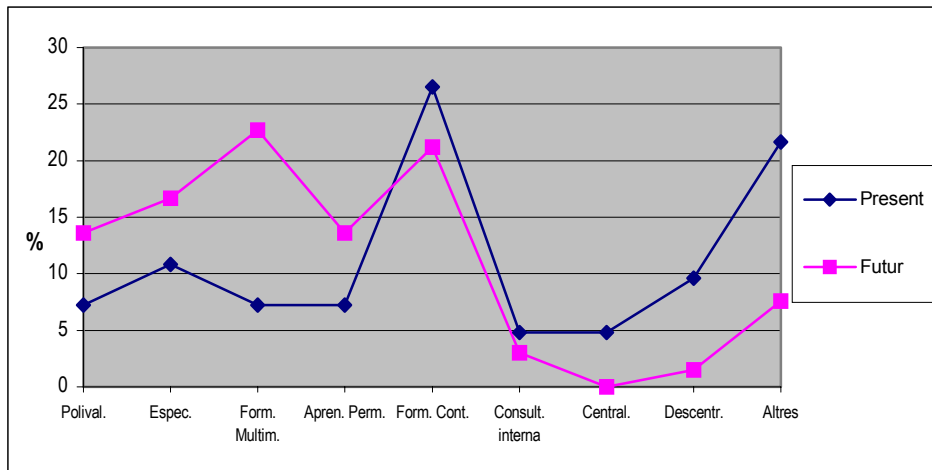
Gràfic 7.53. Comparació entre les necessitats de formació.



Font: elaboració pròpia.

- **Si comparem les tendències de la formació a les empreses presents i futures, es consolida la formació contínua per desenvolupar el potencial de les persones i l'actualització dels coneixements. És imprescindible la cultura de la formació contínua per augmentar el grau de professionalitat de l'organització.**
- **Cal destacar també l'augment espectacular de la formació multimèdia i a distància.** El coneixement i aprofitament de les noves metodologies de formació obrirà noves possibilitats per a la formació i possibilitarà que sigui cada vegada més flexible i evolucioni cap a l'autoformació.

Gràfic 7.54. Comparació entre les tendències.



Font: elaboració pròpia.