

**“La formació ha de ser concebuda
com una eina estratègica
i no com un cost d'inversió”**

Projecte Crainfield

6. L'ESTAT DE LA QÜESTIÓ

En aquest capítol oferim una visió de l'estat de la qüestió sobre la formació, amb els diversos estudis desenvolupats en aquests darrers anys. Aquests estudis que comentarem són una petita mostra de la importància i del protagonisme de la formació a les organitzacions en els darrers anys.

Dels estudis que tractarem en aquest capítol, destaquen els desenvolupats a Catalunya. Començarem parlant dels estudis sobre necessitats de formació dels anys 1990 i 1994, desenvolupats pel Departament d'Organització d'Empreses, juntament amb l'Institut Català de Tecnologia.

El seguiran els estudis sociolaborals de Catalunya, elaborats per Aedipe, concretament els dels anys 1997 i 1998.

A continuació tractarem de l'estudi elaborat per Afyde, que data de 1993, i finalment, dins dels estudis europeus, parlarem del projecte Crainfield, de 1995.

6.1. ESTUDIS SOBRE NECESSITATS DE FORMACIÓ A CATALUNYA¹

En aquest apartat es recull la comparació dels resultats més significatius dels dos estudis sobre "Necessitats de formació contínua en àrees tècniques i econòmiques a Catalunya" que va realitzar el Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya juntament amb l'Institut Català de Tecnologia, en el marc del programa Comett de la Unió Europea. Aquests estudis es van portar a terme durant els anys 1990 i 1994.

¹ Aquest apartat és una adaptació de l'article: Llinàs, X., Calvet, J.M., Pons, O. (1999). "La dinàmica de les necessitats de formació a les empreses de Catalunya als anys 90". *Revista econòmica de Catalunya*. (Barcelona). n. 37. Juny. Pàg. 28-42.

L'objectiu principal d'aquests estudis va consistir a determinar les àrees o matèries de coneixement de les empreses catalanes per sectors, en funció de la seva importància, les seves necessitats de formació i la situació de la formació.

La metodologia d'aquests estudis es va desenvolupar mitjançant el mètode Delphi, el qual permet elaborar prediccions sobre problemes nous i s'utilitza quan no es disposa de més informació que les opinions dels experts en la matèria.

Els experts seleccionats eren professionals de la formació de diversos sectors.

Les principals conclusions de la comparació dels dos períodes estudiats, són les següents.

6.1.1. Estructura de les empreses

Els experts que van participar, ocupaven càrrecs directius a les empreses, amb més proporció de personal qualificat i de titulats universitaris, respecte de la mitjana de les empreses catalanes. La selecció dels experts es va fer en funció del coneixement del sector.

Les empreses de l'estudi són de dimensió relativament gran. Són empreses centrades en el mercat interior enfront del mercat exterior, i són controlades pel capital estranger en més proporció que l'empresa catalana representativa.

6.1.2. Necessitats generals de les empreses

Les prioritats d'inversió de les empreses catalanes segons la seva importància, d'acord amb una escala de 0 a 3, són les resumides a la taula 6.1.

Taula 6.1. Prioritats d'inversió.

PRIORITATS D'INVERSIÓ DE LES EMPRESSES	1990	1994	94-90
Formació del personal.	2,47	2,3	-0,17
Perfeccionament de productes i serveis.	2,53	2,2	-0,33
Modificació de les tècniques productives.	2,25	2,0	-0,25
Investigació aplicada.	2,40	2,0	-0,40
Investigació tecnològica.	2,25	2,0	-0,25
Compra de nova tecnologia.	1,57	1,6	0,03
Investigació fonamental.	1,60	1,3	-0,30

Font: elaboració pròpia.

El 1994 destaca la prioritat que es concedeix a les despeses en formació del personal, enteses com a despeses d'inversió en el capital humà de les empreses. La resta de despeses d'inversió fan referència a objectius de manteniment i millora de la posició competitiva de les empreses a curt termini, enfront dels objectius a més llarg termini.

Les necessitats generals de les empreses indiquen que malgrat l'escàs dèficit de personal qualificat en el mercat laboral, la inversió en formació del personal ja contractat és molt important, juntament amb la inversió en capital físic productiu.

Aquests resultats es mantenen al llarg dels dos períodes estudiats (1990-1994). La formació del personal es una qüestió permanent i també es desprèn de les respostes que les empreses consideren més resoltes les qüestions de domini de la tecnologia i que, pel contrari, és prioritari l'adaptació del personal a les necessitats del canvi tecnològic.

Els objectius prioritaris en formació contínua, valorats de 0 a 3, són els que mostra la taula 6.2 l'any 1994.

Taula 6.2. Objectius prioritaris en formació.

OBJECTIUS PRIORITARIS		1994
Millorar l'adaptació del personal als objectius tecnològics i de canvi:	Motivació cap els objectius de l'empresa	2,1
	Desenvolupar la polivalència en el lloc	2,1
	Elevat el grau de formació	1,9
	Participar en transformacions organitzatives	1,8
Manteniment de la capacitat competitiva i tecnològica de les empreses:	Facilitar els canvis tècnics	2
	Evolució dels productes i serveis	1,8
Ajudar els objectius del personal:	Integració del personal incorporat	1,7
	Facilitar la promoció interna	1,6

Font: elaboració pròpia.

Els resultats anteriors són semblants als de la taula 6.1. Les empreses, consideren prioritària l'adaptació del personal de l'empresa als objectius de millora i canvi tecnològic, mitjançant accions de formació, i no per ajudar els objectius personals dels treballadors.

6.1.3. Qüestions tecnològiques i organitzatives

El conjunt de les respostes a les qüestions tecnològiques i organitzatives de l'estudi fet el 1994, ens permeten deduir un perfil del comportament estratègic de les empreses consultades, especialment pel que fa a la seva gestió tecnològica: la gran majoria preveuen canvis importants, la qual cosa demostra que analitzen el seu entorn de mercat i tecnològic.

Els canvis més importants per a les empreses en aquests anys es mostren a la taula 6.3.

Taula 6.3. Canvis previstos.

CANVIS PREVISTOS	1990 %	1994 %	94-90
Remodelació de l'equip humà	42,3	29	-13,3
Reorientació	-	22	-
Canvis tecnològics	21,8	17	-4,8
Processos industrials	12,8	11	-1,8

Altres	10,3	3	-7,3
No en preveuen	12,8	18	5,2

Font: elaboració pròpia.

Davant d'un 18% de respostes que "no preveuen canvis importants" el 1994 i un 12,8% el 1990, la gran majoria de les empreses, el 82%, l'any 1994 preveuen canvis importants a mitjà termini. El canvi més important fa referència directament a noves necessitats de formació del personal però també a la resta dels canvis s'observa una relació directa entre els canvis previstos i la seva implicació en noves necessitats del personal.

6.1.4. L'organització de la formació a l'empresa

Una gran majoria de les empreses disposen d'un departament o servei de Formació, el 64% de les respostes el 1994, de les quals gairebé la meitat depenent de direcció de personal i una quarta part, de direcció general.

La xifra era semblant el 1990, ja que un 61% de les empreses disposava del departament de formació. Això demostra la importància que s'assigna a la formació, d'acord amb la taula 6.4.

Taula 6.4. Departament de formació.

DEPARTAMENT DE FORMACIÓ	1990 %	1994 %	94-90
SÍ	61	64	3
NO	39	36	-3

Font: elaboració pròpia.

A la taula 6.5 s'observa una tendència a descentralitzar la formació des del 1990 al 1994. El cap immediat és qui determina les necessitats de formació, en un 43% dels casos, en l'estudi de 1994. Aquest fet posa de manifest, com ja hem comentat abans, la importància creixent de la formació a les empreses.

Tanmateix, en els altres nivells la determinació de les necessitats de formació disminueix.

Taula 6.5. Determinació de les necessitats de formació.

NECESSITATS DE FORMACIÓ	1990 %	1994 %	94-90
Cap immediat	32,6	43	10,4
Departament de formació	23,2	26	2,8
Altres nivells	26,2	15	-11,2
Cadascú	18	16	-2

Font: elaboració pròpia.

La majoria de les empreses elaboren un pla de formació en un 66% dels casos el 1994, la majoria dels quals, dos terços, a mitjà termini, com es pot constatar a la taula 6.6. El 1990, només un 1,4% de les empreses planificaven a llarg termini la formació.

Hi ha una tercera part de les empreses que no elaboren un pla de formació. Aquest fet indica una manca de gestió estratègica de les empreses, almenys pel que fa referència a la formació del capital humà.

Taula 6.6. Pla de formació.

PLA DE FORMACIÓ	1990 %	1994 %
SI	1,4	66
NO	98,6	34

Font: elaboració pròpia.

El 1994, el 72% de les empreses declaraven tenir un pressupost específic de formació, però d'acord amb la taula 6.7, el volum relatiu de recursos dedicats per aquestes empreses com a pressupost del pla de formació (expressat en percentatge de la massa salarial bruta) encara és baix el 1994, doncs en una majoria, en el 58% de les empreses, no supera l'1%.

El 21% de les empreses consultades, hi destinen entre l'1% i el 2% de la massa salarial, i fins a un 21% de les empreses hi destinen més del 2%. Aquestes dades resulten acceptables si tenim en compte que a Catalunya

no era obligatori, tal com ho és en molts països comunitaris, l'elaboració d'un pla de formació i l'assignació pressupostària d'una proporció fixa de la massa salarial bruta. No es disposen de dades del 1990.

Taula 6.7. Pressupost destinat a formació.

PRESSUPOST	1994 %
No supera l' 1%	58
Entre l' 1 - 2%	21
Més del 2%	21

Font: elaboració pròpia.

Pel que fa al finançament, tal com mostra la taula 6.8, sorprèn la proporció de les empreses que no reben finançament complementari. Tenint en compte que es tracta d'empreses que disposen d'un pla de formació, caldria analitzar els canals d'informació empresarial sobre tots els ajuts a la formació concedits per la Unió Europea, gestionats per l'Institut Nacional del Treball i la Generalitat. Cal tenir en compte, però, que l'estudi és anterior a l'actual situació dels ajuts del Forcem.

Taula 6.8. Formació subvencionada.

FORMACIÓ SUBVENCIONADA	1994 %
SÍ	34
NO	66

Font: elaboració pròpia.

Les dades sobre el desenvolupament de les accions de formació posen de manifest que la tendència a què les empreses comparteixin les responsabilitats de les accions formatives amb institucions externes es manté en el període estudiat. L'evolució general sembla indicar més intervenció de l'empresa pel que fa als cursos de formació, ja sigui organitzant-los o coordinant-los (taula 6.9).

Taula 6.9. Desenvolupament de les accions de formació.

DESENVOLUPAMENT	1990	1994	94-90
------------------------	-------------	-------------	--------------

ACCIONS DE FORMACIÓ	%	%	
Empresa i institucions externes	72,5	66	-6,5
Empresa	2	20	18
Institucions externes	25,5	14	-11,5

Font: elaboració pròpia.

El lloc més adient per fer la formació és la pròpia empresa, però les empreses tenen la necessitat de comptar amb els centres o institucions externes per desenvolupar millor les seves accions formatives. També és un índex del grau de confiança que els centres de formació tenen amb les empreses.

Una dada complementària significativa és que el 1990 un 60,7% de les despeses de formació anava destinat a formació aplicable directament.

La tendència a prendre la iniciativa per part de l'empresa corrobora els resultats de les preguntes anteriors sobre la integració de les necessitats de formació en la política estratègica de l'empresa (taula 6.10).

Taula 6.10. Origen de la iniciativa de formació.

INICIATIVA DE FORMACIÓ	1990 %	1994 %	94-90
Empresa o personal	65,3	58	-6,5
Empresa	26,7	36	18
Personal	8	6	-11,5

Font: elaboració pròpia.

Per últim, en els resultats del 1990 es donava més importància a la gestió empresarial, a la informàtica i als idiomes, molt poca importància a la gestió de qualitat i nul·la a la gestió mediambiental. Entre els períodes d'estudi sorprèn la baixada relativa de la formació en informàtica i gestió empresarial, com la desaparició de formació en idiomes, que es pot atribuir a una millor preparació prèvia del personal en aquestes àrees.

Pel contrari, l'augment relatiu de la formació en àrees tècniques i de gestió de qualitat és coherent amb el fet que les necessitats de formació

de les empreses s'originen principalment per qüestions relacionals amb el canvi tecnològic com ens mostra la taula 6.11.

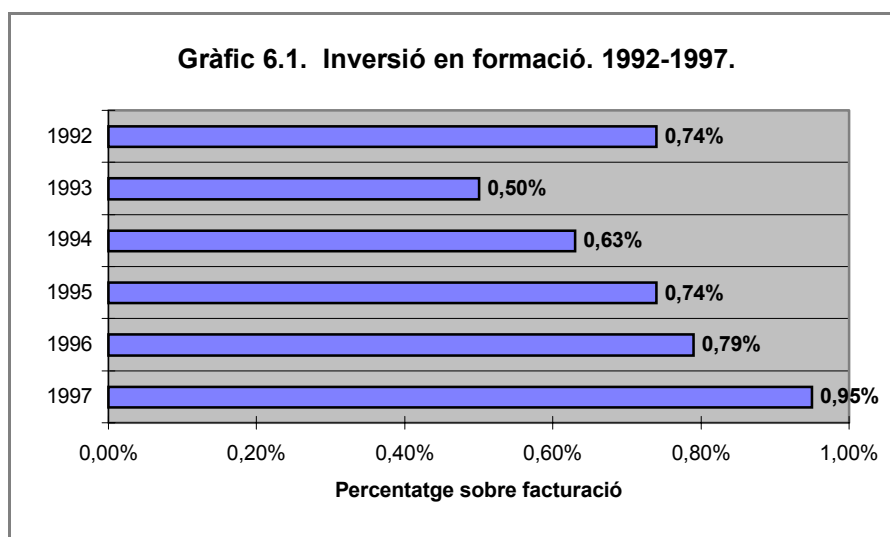
Taula 6.11. Àrees generals de formació.

ÀREES	1990 %	1994 %	94-90
Tècniques	57,5	64	6,5
Gestió de qualitat	1,4	11	9,6
Informàtica	15,1	9	-6,1
Gestió empresarial	12,3	5	-7,3
Medi ambient	0	3	3
Idiomes	6,8	0	-6,8

Font: elaboració pròpia.

6.2. ESTUDI SOCIOLABORAL DE CATALUNYA D'AEDIPE²

De l'anàlisi de l'estudi de l'any 1997, comparant les dades de formació d'anys anteriors, es desprèn que després de la crisi econòmica del 1992, la inversió en formació es recupera lentament. S'observa que les empreses han duplicat la inversió el 1997, i gairebé la situen en l'1% sobre la seva facturació, respecte al seu nivell més baix del 1993, tal com ens mostra el gràfic 6.1.



² Els estudis sociolaborals realitzats per l'agrupació catalana d'Aedipe (Associació Espanyola de Direcció de Personal) es van iniciar l'any 1990 amb la finalitat d'obtenir els indicadors estadístics anuals dels índexs laborals. En aquests informes queden recollides les respostes dels professionals de la Gestió de Recursos Humans de Catalunya, per diferents sectors.

Font: *Estudi sociolaboral de Catalunya*. Informe anual 97. Informaedipe.

També cal ressenyar que les empreses de serveis han fet un esforç més gran en formació en relació amb els altres sectors d'activitat, pel que fa a l'any 1997, ja que tots els seus índexs són considerablement més alts en comparació amb l'any anterior, com ens mostra la taula 6.12.

Les empreses de serveis inverteixen una mitjana de l'1,37% de la seva facturació, mentre que la indústria no arriba a la unitat i el comerç es desmarca amb tres dècimes sobre la seva facturació.

Taula 6.12. Cost de la formació.

SECTOR	MILERS DE PTA. PER TREBALLADOR		PERCENTATGE SOBRE FACTURACIÓ	
	1997	1996	1997 (%)	1996 (%)
Indústria	42,6	34,2	0,84	0,63
Comerç	45,1	29,1	0,31	0,58
Serveis	71,5	28,7	1,37	0,74
Mitjana	56,6	30,6	0,95	0,73

Font: Elaboració pròpia a partir de *l'Estudi sociolaboral de Catalunya*. Informe anual 97. Informaedipe.

Si considerem la inversió per treballador, els serveis inverteixen el 60% més que la resta de sectors, mentre que l'any 1996, ho era la indústria, amb un 55%. Un índex similar s'obté del percentatge de treballadors que han participat en accions formatives, com es pot observar a la taula 6.13.

Taula 6.13. Participació en formació per sectors d'activitat econòmica.

SECTOR	PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS		NRE. HORES TREBALLADOR	
	1997	1996	1997 (%)	1996 (%)
Indústria	49,22%	55,4%	17,63	17,8
Comerç	43,56%	18,6%	24,01	6,9
Serveis	62,35%	36,1%	25,68	11,7

Font: Elaboració pròpia a partir de *l'Estudi sociolaboral de Catalunya*. Informe anual 97. Informaedipe.

També es desprèn que el grup professional d'obrers participa molt menys en accions formatives que els empleats, ja que mentre aquests assoleixen una mitjana de gairebé 33 hores a l'any, la xifra cau en els obrers a 8 hores de formació anual, el que significa que només un 0,5% de la jornada anual de treball es dedica a aquesta activitat.

Taula 6.14. Participació en formació per grups professionals.

GRUPS PROFESSIONALS	PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS		NRE. HORES TREBALLADOR	
	1997	1996	1997 (%)	1996 (%)
Empleats	44,77%	41,6%	32,97	13,8
Obrers	31,05%	34,9%	7,90	6,7

Font: Elaboració pròpia a partir de *l'Estudi sociolaboral de Catalunya. Informe anual 97. Informaedi*.

6.2.1. Temàtica de la formació

Un exemple significatiu de la recuperació econòmica es troba en la temàtica de la formació empresarial, ja que mentre les accions formatives dirigides a afrontar dificultats assoleixen els percentatges més baixos, les que tracten de preparar-se per al futur, com són les innovacions tecnològiques, les innovacions organitzatives o la millora de la gestió, els percentatges són molt més elevats. Aquests dos primers aspectes són una necessitat de formació comuna a totes les empreses, independentment de la seva dimensió, com s'aprecia a la taula 6.15.

Una altra necessitat de formació és el manteniment de les competències, molt lligada a la innovació tecnològica i a les innovacions organitzatives.

També la millora de la gestió és un tipus de formació comuna a totes les empreses per adaptar-se a les innovacions tecnològiques i organitzatives i fer front a la competitivitat.

Taula 6.15. Temàtica de la formació per dimensió de l'empresa.

TEMÀTICA DE FORMACIÓ	DIMENSÍO DE L'EMPRESA							
	Fins 250 treb.		251-750 treb.		751-1500 treb.		+1500 treb.	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Innovació tecnològica	65,5%	52,1%	72,2%	76,2%	100%	93,6%	75%	87,4%
Innovacions organitzatives	41,4%	26,2%	44,4%	34,8%	57,1%	41,8%	50%	40,3%
Diversificació d'activitats	0%	13,1%	0%	17,6%	0%	20,4%	0%	20,5%
Reconversió d'activitats	0%	6,2%	0%	7,8%	0%	10,9%	0%	9,8%
Nova contractació	37,9%	49,6%	61,1%	58,5%	85,7%	81,2%	50%	85,7%
Manteniment competències	72,4%	52,7%	88,9%	74,8%	100%	81,6%	75%	88,9%
Afrontar dificultats	3,4%	0,6%	11,1%	1,2%	0%	3,4%	0%	7,2%
Millorar clima laboral	31%	6,5%	33,3%	8,3%	28,6%	13,9%	0%	11,5%
Millorar gestió	82,8%	81,3%	72,2%	87,6%	71,4%	90,4%	50%	91,2%
Altres	17,2%	2,9%	11%	3,6%	28,6%	4,2%	0%	6,8%

Font: Elaboració pròpia a partir de *l'Estudi sociolaboral de Catalunya*. Informes anuals 1996, 1997. Aedipe.

Per sectors d'activitat, també la innovació tecnològica i les innovacions organitzatives són accions formatives importants en el sector industrial, com es pot constatar a la taula 6.16. S'adverteix la rellevància que adquireix la formació per al personal de nova contractació sobretot pel que fa a les empreses comercials. El manteniment de les competències és clau per fer front a tot tipus de canvis, ja sigui tecnològics o organitzatius i, per tant, reflecteix la preocupació de les empreses, independentment del sector.

La preocupació per la millora de la gestió és comuna a tots els sectors, amb un cert predomini en les empreses de serveis. Sembla ser, doncs, una necessitat vital per ser més competitives.

Taula 6.16. Temàtica de la formació per sector d'activitat.

TEMÀTICA DE FORMACIÓ	SECTOR D'ACTIVITAT					
	Indústria		Serveis		Comercial	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Innovació tecnològica	82,8%	72,3%	68,2%	56,2%	50%	52,6%
Innovacions organitzatives	55,2%	28,2%	36,4%	35,3%	33,3%	49,6%
Diversificació d'activitats	0%	16,8%	0%	18,6%	0%	21,9%

Reconversió d'activitats	0%	9,7%	0%	8,6%	0%	4,2%
Nova contractació	55,2%	52,6%	45,4%	72,8%	66,7%	80,9%
Manteniment competències	82,8%	84,3%	77,3%	86,1%	100%	79,8%
Afrontar dificultats	6,9%	2,6%	4,6%	6,2%	0%	3,7%
Millorar clima laboral	37,9%	9,4%	22,7%	13,5%	16,7%	10,6%
Millorar gestió	69%	76,2%	86,4%	89,8%	83,3%	90,6%
Altres	17,2%	4,1%	18,2%	10,4%	0%	3,3%

Font: Elaboració pròpia a partir de *l'Estudi sociolaboral de Catalunya. Informes anuals 1996, 1997*. Aedipe.

6.2.2. Situació de la formació a l'empresa

De les funcions que desenvolupa el Departament de Recursos Humans, es desprèn de l'estudi del 1997 que encara existeix un predomini força important de les funcions més administratives i legalistes.

Les relacions laborals i l'administració del personal se situen en primer i segon lloc de les funcions pròpies d'aquest departament, en un 89,5%, seguits de la negociació dels convenis col·lectius, la selecció i la política salarial en tercer, quart i cinquè lloc respectivament (87,7%, 84,2% i 84,2%).

No hi ha diferències significatives en la comparació dels dos anys en la posició de la formació. Aquesta se situa en sisè lloc amb un 80,7% l'any 1997, (l'any 1996 també ocupava aquesta posició amb un 85,2% com a funció pròpia), per sobre de funcions com la seguretat i la higiene i la informació i la comunicació, amb un 78,9%, i d'altres com la descripció de llocs de treball, 71,9%, la planificació de plantilles, 70,2%, el desenvolupament professional, 61,4% i l'organització del treball, 38,6%.

Encara predomina, doncs, la funció legalista i administrativa en aquest Departament³, mentre que altres funcions de la Gestió dels Recursos Humans esdevenen en segon terme. La formació hauria d'anar molt més

³ Aquest aspecte també ho constata S. García Echevarría en els seus estudis sobre la funció de la Gestió de Recursos Humans a l'empresa espanyola: García Echevarría, S. Del Val, M.T. (1996). *Op.cit.* Pàg. 86.

l·ligada amb altres funcions com la planificació de plantilles i el desenvolupament professional.

Un altre aspecte que es desprèn de l'estudi és que la funció de formació s'executa des d'aquest departament en un 80,7% dels casos. És, per tant, una funció centralitzada, ja que només en un 21,1% de les empreses es planifica juntament amb altres departaments (un 16,9% l'any 1996) i en un 24,6% hi intervé la contractació externa (un 24,1% l'any 1996).

També constatem a la taula 6.17 que és una funció centralitzada en el Departament de Recursos Humans en un 61,2%. En comparació amb l'any anterior, s'observa un augment de la contractació externa en un 7,1% i la intervenció d'un altre departament en el 8,8% de les empreses.

Taula 6.17. Intervenció del Departament de Recursos Humans en la funció de formació.

INTERVENCIÓ DEL DEPARTAMENT DE RECURSOS HUMANS	1997	1996
Departament de Recursos Humans	61,2%	61,1%
Dpt. R.H. + Contractació externa	12,3%	14,8%
Dpt. R.H. + Altre Dpt.	7,1%	7,6%
Dpt. R.H + Altre Dpt. + Contractació externa	3,5%	5,4%
Contractació externa	7,1%	5,6%
Altre Dpt.	8,8%	5,5%

Font: Elaboració pròpia a partir de *l'Estudi sociolaboral de Catalunya. Informes anuals 1996, 1997*. Aedipe.

6.2.3. Responsable de formació

És interessant veure l'experiència i l'antiguitat del responsable de formació. Podem constatar que és una persona amb força experiència en

el càrrec, amb una mitjana de 7,26 anys i 10 anys d'antiguitat en l'empresa. És una persona amb estudis superiors, en aquests anys ha anat augmentant la seva formació i, per contra, el personal al seu càrrec s'ha anat reduint.

Taula 6.18. Anys d'experiència, antiguitat, persones al seu càrrec i nivell d'estudis del responsable de formació.

	EXPERIÈNCIA EN EL CÀRREC (anys)	ANTIGUITAT EN L'EMPRESA (anys)	PERSONES AL CÀRREC	NIVELL D'ESTUDIS	
				Superiors	Mitjans
1993	7,9	12,1	3,2	62%	33%
1994	6,5	9,2	1,8	73%	12%
1995	6,8	10,5	1,5	58%	27%
1996	5,8	8,3	2,2	79%	79%
1997	9,3	10,3	1,6	89%	0%

Font: Elaboració pròpia a partir de l'*Estudi sociolaboral de Catalunya*. Informe anual 1997. Aedipe.

6.3. ESTUDI DE LES NECESSITATS DE FORMACIÓ DE L'EMPRESA ESPANYOLA

L'estudi data de 1993 i va ser desenvolupat per Afyde (Associació per a la Formació i el Desenvolupament a l'Empresa) en col·laboració amb l'Institut Universitari de Recursos Humans de la Universitat Complutense de Madrid. Per a la recollida d'informació es va fer 550 entrevistes telefòniques i 32 entrevistes a Directors de Recursos Humans.

Les conclusions d'aquest estudi són les següents:

- Prop de tres quartes parts de la mostra han realitzat activitats formatives, però convé ressaltar l'elevat percentatge (25%) que no n'han realitzat cap.

- La importància atribuïda a la formació, en relació amb altres necessitats de l'empresa, se situa en sisè lloc, després de les inversions, els costos, la planificació i la reestructuració de plantilles, la innovació tecnològica i l'organització interna.
- L'empresa forma fonamentalment per disposar de personal apte per a la promoció, per reciclar el personal i disposar de bons tècnics.
- Pel que fa als buits de formació més rellevant, hi figura l'alt percentatge que pren la requalificació professional, en segon lloc, el dèficit formatiu en relació amb el canvi cultural de la direcció i, en tercer lloc, la formació en estratègies globals.
- Les conseqüències més notables que porta la formació, per ordre d'importància, se situa, en primer lloc, la satisfacció laboral, i després, l'increment de la productivitat, propiciar la integració i la col·laboració, millorar l'execució de la tasca, el possibilitar la promoció, millorar el coneixement de la cultura i els objectius de l'empresa, millorar el coneixement de l'organització i el funcionament de l'empresa, i desenvolupar l'autonomia i la capacitat de decisió.
- Pel que fa a l'organigrama, la formació queda situada a un nivell més aviat alt en les empreses consultades. El 50% depenen del departament de Recursos Humans, un 31% recau en la Direcció General, un 14% en el Consell de Direcció, un 4% depèn directament l'empresari i un 1%, del conseller delegat.
- Pel que fa al percentatge de la massa salarial destinat a la formació, la meitat dels participants, un 47%, desconeixien aquesta dada. Un 13% de les empreses hi destinen entre el 0,5% i el 0,9%, i un 12% d'empreses, entre un 1% i 1,9%.

- Un 49% de les empreses prefereixen formar els seus treballadors amb mitjans propis, i s'imparteix principalment per institucions privades. S'infrutilitza l'oferta formativa dels organismes públics⁴.
- Els destinataris de la formació són tècnics (un 70%), qui dedica molt o bastant esforç a la formació per assimilar les noves tecnologies, seguits dels caps i comandaments intermedis (64%), protagonistes del desenvolupament de l'organització. En canvi, es forma deficitàriament als nivells directius, seguit dels comercials i venedors (45%), administratius (38%) i operaris (38%). La formació de directius, quan existeix, rarament s'integra dins d'un programa global i continu.
- El contingut de la formació que s'imparteix s'adreça a les àrees d'informàtica, automatització i idiomes, administració, legislació i finances.

6.4. PROJECTE CRAINFIELD

El projecte Cranfield va iniciar-se l'any 1989 amb l'objectiu d'analitzar les tendències en la Gestió dels Recursos Humans a Europa. En l'edició de 1995, es van recollir les dades quantitatives de catorze països⁵ dels responsables de Recursos Humans d'empreses de més de 200 treballadors en plantilla⁶.

L'estudi recull una sèrie d'aspectes, entre els quals destaquem el paper dels responsables de Recursos Humans. Pel que fa a la mostra espanyola, el 75% formen part del Comitè de Direcció. En comparació

⁴ Cal tenir en compte que l'estudi es va realitzar durant el 1992 i, per tant, és anterior a la situació actual dels ajuts del Forcem.

⁵ En aquest projecte, dirigit per la Cranfield School of Management, hi van col·laborar Suïssa, les dues alemanyes, Dinamarca, Espanya, Finlàndia, França, Itàlia, Irlanda, Noruega, Holanda, Suècia, Turquia i el Regne Unit.

⁶ Pel que fa a l'estudi a Espanya, el configuraren un total de 283 empreses. El que confereix validesa a l'informe és que una vegada es disposaren de dades quantitatives es varen sotmetre a la interpretació de professionals de Recursos Humans de diversos sectors empresarials.

amb altres països, aquest percentatge només és superat per França, amb un 83%, i per Suècia, amb un 76% de les empreses.

Un altre aspecte interessant d'aquesta funció que recull l'informe és la implicació en un 63% dels departaments de recursos humans en l'estratègia de l'organització.

Com a principals reptes de futur de les organitzacions espanyoles en aquesta àrea (anys 1996, 1997 i 1998) destaca, per ordre d'importància, les relacions industrials, l'eficiència, la productivitat i la flexibilitat en les organitzacions, totes elles en un 21% i la preocupació per la formació i el desenvolupament del personal en un 19%. Així doncs, la formació i el desenvolupament es converteixen en l'objectiu prioritari per als anys futurs per a set dels països europeus que formaven part de la recerca: Suïssa, Alemanya (Est i Oest), França, Turquia, Dinamarca i Suècia.

Les empreses d'aquests dos últims països mostraven més sensibilitat a desenvolupar les persones i considerar-les com els actius més importants, per a més del 40% de les empreses sueques i daneses.

L'informe també assenyala que una de les tendències més destacades en els informes anteriors (1990, 1991 i 1992), és el desplaçament de la funció de recursos humans a la direcció de línia. És a dir, considerar el rol de director de recursos humans com a funció estratègica, que assessora els directors de línia.

Els resultats de 1995 mostren una continuïtat en aquesta tendència pel que fa a Espanya i a la resta de països. Un 39% de les organitzacions espanyoles de la mostra assenyalen un augment de la responsabilitat en la direcció de línia, especialment pel que fa a les polítiques de formació i desenvolupament. Tal com conclou l'estudi, *"el fet d'involucrar els comandaments de línia en aquestes polítiques mitjançant l'avaluació del rendiment, és una bona oportunitat per identificar les necessitats de*

formació”. Aquest desplaçament de la responsabilitat es realitza d'una manera lenta, però continuada.

Davant d'aquesta tendència de delegar a la línia la responsabilitat en la gestió dels recursos humans, l'informe qüestiona quin serà el paper dels professionals de recursos humans en les organitzacions del futur. El rol d'assessor del comandament de línia el converteix en consultor intern de la pròpia organització, ja que la funció de dirigir persones no ha de ser un objectiu dels especialistes, ni conseqüència d'un ordre jeràrquic, sinó una tasca directiva d'àmbit generalista i un model per comunicar objectius a les persones de les organitzacions.

Pel que fa a l'àrea de formació, l'informe recomana que *“seria de gran utilitat per a les empreses espanyoles reflexionar sobre els beneficis que es treuen d'impartir formació a la plantilla. Aquesta formació hauria de ser concebuda més com una eina estratègica i no com un cost d'inversió”*. S'observa més sensibilitat per part de les empreses a formar el personal, per aconseguir i potenciar una flexibilitat funcional més gran del personal actual.

6.4.1. Inversió en formació

A Espanya, tot i que s'aprecia un lleu increment de la inversió en formació respecte d'altres anys, el percentatge de la massa salarial dedicada a aquest tema no sobrepassa el 4%, i encara hi ha més del 40% d'empreses que hi destinen menys de l'1% de la seva massa salarial. No s'especifica, però, si l'origen d'aquesta inversió prové de la pròpia empresa o de subvencions de les institucions espanyoles, autonòmiques o europees, com per exemple el Forcem.

De les empreses espanyoles participants, un 34 % inverteixen en formació entre un 1 i un 2 % de la seva massa salarial (veure Taula 6.19). Han augmentat les empreses que hi destinen entre un 0,51 % i un 4 %, però en

canvi, el tram més alt, on l'empresa dedica més del 4 % a la formació ha disminuït en relació amb l'estudi dels anys anteriors (del 12 % ha passat al 8 %).

Per exemple, a França o Suècia la majoria de les empreses dediquen percentatges més elevats a la formació. A França, el 45% de les empreses hi inverteixen més del 4% de la seva massa salarial i a Suècia, el 32% (enfrent el 8% d'Espanya), i el 43% de les organitzacions franceses hi inverteixen entre un 2% i un 4% (a Espanya, només el 17%).

Malgrat aquestes dades, l'estudi insisteix en què hi ha un cert canvi de mentalitat de les empreses espanyoles en considerar la formació com a sinònim d'inversió i no com a cost.

Taula 6.19. Evolució del percentatge de la massa salarial dedicada a formació.

% m.s.b.	Any	CH	D(e)	D(w)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
0,01%-0,5%	90	-	-	10	-	21	0	-	-	-	-	-	1	-	7
	91	12	-	12	12	21	0	-	17	-	22	6	9	-	9
	92	-	18	17	9	18	0	7	-	10	23	7	1	8	7
	95	13	25	11	11	11	0	7	24	7	17	4	2	16	5
0,51%-1%	90	-	-	10	-	22	4	-	-	-	-	-	8	-	14
	91	23	-	12	22	29	3	-	33	-	23	27	19	-	22
	92	-	24	18	30	32	1	25	-	27	22	24	14	25	13
	95	17	25	24	26	30	1	31	36	18	31	23	12	20	19
1,01%-2%	90	-	-	11	-	27	33	-	-	-	-	-	11	-	16
	91	29	-	26	32	26	22	-	26	-	18	32	29	-	31
	92	-	25	22	36	27	18	30	-	24	20	30	25	20	16
	95	29	15	22	30	34	11	28	17	29	22	30	29	22	26
2,01%-4%	90	-	-	10	-	13	44	-	-	-	-	-	16	-	12
	91	26	-	24	20	14	43	-	15	-	17	20	19	-	21
	92	-	17	22	15	11	45	24	-	22	17	27	24	10	14
	95	21	17	24	18	17	43	21	14	24	15	19	25	16	35
4,01% o més	90	-	-	11	-	17	27	-	-	-	-	-	16	-	11
	91	11	-	16	13	10	32	-	9	-	19	16	25	-	18
	92	-	16	21	10	12	35	12	-	18	19	13	36	37	12
	95	21	19	19	15	8	45	14	10	23	16	24	32	27	16

Font: Proyecto Crainfield. Informe de conclusiones. (1996). Pàg. 24.

En l'apartat de la distribució de la inversió en formació entre els treballadors, les empreses del nostre país conceben la formació com una necessitat que afecta la majoria dels treballadors: una quarta part de les empreses donen formació cada any a més d'un 50% dels seus empleats, i una tercera part

fan el mateix per a una proporció entre el 25% i el 50%. França i Suècia també són pioneres en aquest apartat, on una tercera part de les empreses dediquen temps i diners a formar més del 50% dels seus empleats. Finlàndia i Irlanda també es troben en una posició avançada.

6.4.2. Necessitats de formació

Les empreses de l'estudi declaren de forma majoritària que analitzen les necessitats de formació dels seus treballadors. Espanya és líder en analitzar les necessitats de formació al costat de França, Irlanda i Suècia, amb el 88%, el 82% i el 87% respectivament. La metodologia més utilitzada és la consulta a la direcció de línia i l'anàlisi dels plans i projectes d'empresa en un 53%.

En canvi, un 34% de les organitzacions espanyoles no utilitza mai les auditories de formació. Tampoc no fa servir el mètode d'anàlisi del rendiment per poder conèixer les necessitats de formació dels treballadors. Sovint s'utilitza el feedback del director de departament o de línia i només "algunes vegades" es consulta directament el treballador.

6.4.3. Sistemes de formació

El projecte Cranfield ha detectat per primera vegada que les empreses han reduït el percentatge de formació encarregada a organismes externs. Segons l'estudi, *"la raó que explicaria aquest fet, es basaria en una de les debilitats d'aquest mètode de formació: les dificultats de transferir els coneixements de la formació a la tasca en concret"*. Malgrat això, com que hi ha una tendència generalitzada a augmentar els mètodes de formació, també a Espanya les empreses de formació externa augmenten de forma creixent. Així opinen el 47% de les empreses consultades. Irlanda i el Regne Unit també destaquen per l'augment del mètode de l'auto-aprenentatge, amb un 30% i 37% respectivament. Dinamarca és el país que menys utilitza aquest mètode (un 76%) i a Espanya, el 46% de les empreses no l'utilitza.

El mètode més ben considerat per formar el personal és, en tots els països, la formació dins el lloc de treball. Més del 90% de les empreses europees usen aquesta pràctica. A Espanya, concretament, s'ha detectat un increment en la utilització de formadors interns. Aquesta tendència és comuna a la majoria de països europeus exceptuant Alemanya de l'Est, Finlàndia, Holanda i Itàlia.

A més, per als propers anys, el projecte Cranfield apunta la tendència que la formació interna s'incrementi en una mitjana de més de la meitat d'empreses; *"Això donaria suport a la hipòtesi de la necessitat de formació per a un alt nombre d'empleats que fan rotació dins l'empresa i necessiten estar formats en les tasques que desenvoluparan"*.

6.4.4. Participació en la formació

Pel que fa als participants en la formació, a Espanya són els professionals i els tècnics els que més es beneficien de les polítiques de formació de les empreses. Destaca Turquia, amb un 39% d'empreses que dedica més de 10 dies l'any a la formació d'aquest grup, seguida d'Espanya, amb un 23%. En el tram de 5 a 10 dies anuals de formació destaca Noruega, amb el 39% d'empreses, i segueix Espanya, amb el 34%. El projecte apunta la hipòtesi que si el grup de professionals i tècnics necessita més formació que d'altres pot ser perquè en aquest grup es requereix una actualització permanent de coneixements i perquè les empreses han comprès que el procés d'aprenentatge en les organitzacions és el camí per a la millora constant de la competitivitat.

Pel que fa als directius, la majoria dels països participants destina un període entre 3 i 10 dies de formació cada any. A Espanya ho fa el 61% de les empreses, percentatge similar als altres països.

Tots els països coincideixen a dedicar d'1 a 3 dies anuals a la formació dels administratius. També és el grup professional amb menys formació a llarg termini (10 dies o més). Per als operaris, a l'igual que per als administratius,

la majoria d'empreses hi destina d'un a tres dies. A Espanya, un 33% de les empreses apliquen també aquest criteri. Suïssa destaca perquè el 99% de les organitzacions consideren suficient un dia o menys de formació anual per a aquest grup.

6.4.5. Formació en el futur

En els propers tres anys, per a les empreses espanyoles l'àrea de formació més important serà la de gestió de la qualitat, en el seu sentit més ampli (persones, organització i productes) en un 65% dels casos, com mostra la taula 6.20.

En canvi, la majoria dels països europeus (Suïssa, Alemanya, Dinamarca, França, Finlàndia, Irlanda, Noruega, Suècia i el Regne Unit) consideren que l'àrea de formació més important en els propers anys serà la direcció i supervisió de persones.

Tanmateix, també es prioritza l'àrea de gestió de qualitat a països com Suècia (77%), Irlanda (70%), Itàlia (70%) i Turquia (73%), mentre que els països nòrdics no la consideren tan important.

En segon lloc, a Espanya el 55% de les empreses continuen interessades per la formació en informàtica i les noves tecnologies, i també per les habilitats en tots els aspectes de servei al client (53%).

En l'altre extrem, les empreses espanyoles destaquen, respecte de la resta de països europeus, pel fet que semblen tenir poc interès a donar formació als seus empleats en el tema d'administració d'empreses i de seguretat i higiene.

Taula 6.20. Percentatge d'empreses que consideren cada àrea de formació molt important per als propers anys (1995).

ÀREES DE FORMACIÓ	CH	D(e)	D(w)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
Direcció i Supervisió de persones	75	39	60	53	52	64	71	46	76	65	29	91	60	79
Informàtica i	25	22	35	50	55	21	30	24	71	42	24	67	63	58

Noves tecnologies														
Administració d'empreses	26	16	27	33	8	3	25	19	19	7	7	24	48	14
Estratègies d'empreses	37	20	26	32	22	22	20	44	44	27	27	56	52	36
Màrqueting i vendes	31	26	25	25	34	24	29	34	37	20	25	46	61	35
Seguretat i higiene	7	9	7	21	17	9	5	53	48	34	15	27	33	33
Habilitat en el servei al client	73	44	61	54	53	29	43	42	66	31	53	65	42	55
Gestió del canvi	44	18	36	49	38	40	45	46	71	41	53	68	44	65
Gestió de la qualitat	55	38	49	31	65	39	41	70	70	42	46	77	73	46

Font: *Proyecto Crainfield. Informe de conclusiones.* (1996). Pàg. 29.

6.5. COMPARACIÓ DELS DIFERENTS ESTUDIS

Una vegada tractats els diferents estudis, en farem una comparació relativa, tenint en compte que s'han dut a terme en anys diferents, amb metodologies i en àmbits geogràfics diferents. Aquesta informació ens proporcionarà una visió conjunta de la formació tal com ens mostra la taula 6.21.

Pel que fa als objectius de la formació, aquesta ha anat evolucionant. Per a l'estudi d'Afyde, de l'any 1992, la formació serveix com a promoció i reciclatge del personal, mentre que en els estudis desenvolupats pel Departament d'Organització d'empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya, a l'any 1994, la formació serveix per facilitar la polivalència del personal i els canvis tècnics.

Els estudis més posteriors, com per exemple el d'Aedipe, de l'any 1997, la formació va més enllà. L'objectiu de la formació és la innovació tecnològica, la innovació organitzativa i el manteniment de les competències.

Pel que fa a l'existència del departament de formació, tenim dades de l'estudi de necessitats de formació de l'any 1994, en què s'assoleixen percentatges del 64%. Els altres estudis ens aporten altres dades complementàries sobre la dependència del Departament de Formació. A

l'estudi d'Afyde s'afirma que la formació se centralitza en un 50% dels casos al departament de Recursos Humans, i en un 31%, a la Direcció General. En canvi a l'últim estudi d'Aedipe, la formació recau al departament de Recursos humans en un 80,7% i és una funció centralitzada en el 61%.

Un altre tema coincident és el pressupost destinat a formació. Tots els estudis coincideixen a assenyalar que aquest és força baix. Els percentatges se situen entre el 0 i el 1% de la massa salarial bruta.

Les necessitats de formació també són força coincidents en tots els estudis. Destaquen especialment les necessitats tècniques i de qualitat, com a necessitat bàsica d'adaptació del personal a les noves tecnologies.

Taula 6.21. Comparació dels diferents estudis.

TEMES	ESTUDIS DE NECESSITATS DE FORMACIÓ (94)	ESTUDI D'AEDIPE (97)	ESTUDI D'AFYDE (93)	PROJECTE CRAINFIELD (95)
Objectius de la formació	Desenvolupar la polivalència en el lloc de treball. Facilitar els canvis tècnics. Augmentar el grau de formació.	Innovació tecnològica. Innovació organitzativa. Manteniment de les competències.	Promoció. Reciclar el personal.	
Funcions de la formació	Departament de Formació: 64%	RH: 80,7% Centralitzada: 61%	R.H: 50% D.G: 31%	Responsable Direcció de Línia: 39%
Responsable de Formació		Anys al càrrec: 9 Persones del dpt.: 1,6 Formació Superior: 89%		
Determinar les Necessitats de formació	Cap immediat: 43% Dpt. Formació: 26%			
Pla de formació	66%			
Pressupost	-1%: 58% 1-2%: 21% + 2%: 21%	0,95%	0,5-0,9%: 13% 1-1,9%: 12% No sap: 47%	1%: 40% 1-2%: 34%
Formació subvencionada	Sí: 34% No: 66%			

Iniciativa de formació	Empresa: 36% Personal: 6%			
Personal format			Tècnics, Caps i Comandaments Intermedis.	Professionals Tècnics
Necessitats de formació	Tècniques: 64% Qualitat: 11%		Informàtica Automatització i idiomes Administració Legislació i Finances	Gestió Qualitat Informàtica i Noves tecnologies

Font: elaboració pròpia.