

**“No és savi el que sap moltes coses,
sinó el que sap coses útils”.**

Esquilo

8. CONCLUSIONS

L'objectiu de la present recerca ha estat contrastar les relacions existents entre l'estructura organitzativa, la funció de formació i la seva ubicació dins l'estructura de l'empresa.

Aquest capítol té com a objectiu contrastar els paràmetres de disseny de Mintzberg i les configuracions estructurals amb la funció de formació i verificar les hipòtesis formulades en el primer capítol i que recordem breument.

- **Hipòtesi 1. El departament de formació es troba situat a la tecnoestructura i està integrat pels analistes, que tenen la missió de normalitzar les habilitats.**
- **Hipòtesi 2. Com més antiga és una organització, més formalitzada i definida estarà la formació o bé el seu departament.**
- **Hipòtesi 3. Com més gran és una organització, més complexa serà l'estructura, més especialitzada estarà la tasca de formació i més diferenciat i desenvolupat el departament de formació.**
- **Hipòtesi 4. Com més complex i dinàmic és l'entorn, més important serà la formació i, en conseqüència, més descentralitzada estarà la formació.**
- **Hipòtesi 5. Com més important és la formació a l'empresa, més integrada estarà i formarà part de la cultura organitzativa.**

8.1.RELACIÓ ENTRE ELS PARÀMETRES DE DISSENY DE MINTZBERG I LA FORMACIÓ

A la taula 8.1 es resumeixen els paràmetres de disseny de Mintzberg explicitats en el capítol 3 i la funció de formació resultat de l'estudi de camp del capítol 7.

Taula 8.1. Relació dels paràmetres de disseny de Mintzberg i la funció de formació a l'empresa.

GRUP	PARÀMETRE DE DISSENY	FORMACIÓ
Disseny de llocs de treball.	Especialització del treball.	Horitzontal: Alta. Vertical: Baixa. Càrrec qualificat (66,7%). Equilibri entre directius de línia i staff.
	Formalització del comportament.	Funcions: Desenvolupar la política de formació de l'organització. Analitzar els perfils professionals de la plantilla. Detectar les necessitats de formació. Elaborar els procediments de formació interns i externs. Dissenyar els plans de formació. Controlar i avaluar els plans de formació. Impartir la formació. Sol·licitar i gestionar les subvencions públiques de formació.
	Preparació i adoctrinament.	Formació: Universitària (96%). Predomini de les ciències humanes i socials (58,6%).
Disseny de la superestructura.	Agrupació d'unitats.	Agrupació per procés de treball i funció. Organigrama: Dependència del departament de Recursos Humans (67%).
	Dimensió de la unitat.	Departament de formació: 2 persones.
Disseny dels enllaços laterals.	Planificació i control.	Pla de Formació: - Termini: 1 - 2 anys. - Pressupost: 1,8% (m.s.b).
	Enllaç.	Grups de treball i Comitè de direcció: presència escassa (29,2%).
Disseny del sistema de presa de decisions.	Centralització.	Política de formació centralitzada al Departament de Recursos Humans.
	Descentralització.	Descentralització: Vertical selectiva i Horitzontal als altres departaments.

Font: elaboració pròpia.

8.1.1. Disseny del lloc de treball de la formació

En aquest grup, relacionarem els paràmetres de disseny que fan referència a l'especialització, la formalització, la preparació i l'adoctrinament, amb la formació.

L'especialització del treball. La formació es considera un lloc de treball professional, tant per la seva complexitat, com per la variació i la poca especificació.

La formació forma part de la tecnoestructura i s'integra en els analistes del treball. Les funcions assignades són l'anàlisi del treball, la normalització dels processos de treball i la normalització de les habilitats i els coneixements del personal que integra la plantilla.

El treball dels analistes de la tecnoestructura requereix uns coneixements i habilitats elevats i és un lloc de treball amb especialització horitzontal alta i especialització vertical baixa.

El càrrec del responsable de formació és qualificat. Un 66,7% dels experts consultats són directius en l'àrea de formació o recursos humans. Es distribueixen de manera equilibrada: un 36,2% són directius de línia mitjana, i un 30,5% de staff. El 33,3% restant ocupen càrrecs tècnics.

Formalització del comportament. El personal que treballa en temes de formació és l'encarregat de determinar com es desenvolupa el treball. En ser un lloc directiu, dins la tecnoestructura i proper al vèrtex estratègic, el grau de professionalització és elevat i poc formalitzat.

Les tasques són variades i adopta una estructura més orgànica, típica d'entorns més innovadors que s'adapten als canvis.

Les funcions del departament de formació són les següents:

- Desenvolupar la política de formació de l'organització.

- Analitzar els perfils professionals de la plantilla.
- Detectar les necessitats de formació.
- Elaborar els procediments de formació interns i externs.
- Dissenyar els plans de formació.
- Controlar i avaluar els plans de formació.
- Impartir la formació.
- Sol·licitar i gestionar les subvencions públiques de formació.

Preparació i adoctrinament. Com acabem de comentar, la funció de formació correspon a un lloc de treball professional, complex i variat, i això porta implícit el domini d'habilitats i coneixements formals. Per aquest motiu, la preparació dels responsables de formació i l'adoctrinament són paràmetres de disseny molt importants.

El 96% dels responsables de formació disposen de formació universitària.

La formació més habitual és en les àrees següents:

- Ciències humanes i socials: 58,6%.
 - Psicologia: 33,3%.
 - Ciències humanes i socials: 17,2%.
 - Dret: 8,1%.
- Enginyeries superiors i tècniques: 19,2%.
- Ciències econòmiques i empresarials: 13,1%.

8.1.2. Disseny de la superestructura de la formació

Agrupació d'unitats. El departament de formació s'agrupa segons la funció bàsica de l'organització. És, per tant, una agrupació per procés de treball i funció.

El Departament de formació, majoritàriament depèn del Departament de Recursos Humans (en el 67% dels casos).

Es constaten altres dependències, però en percentatges molt inferiors: dependència de la Direcció General, en un 18,9% dels casos, i d'altres departaments, en un 8,5%.

Dimensió de la unitat. Les tasques de la funció de formació són força complexes i tenen una estreta relació entre elles.

La unitat de treball és petita i funciona per adaptació mútua, mitjançant la comunicació informal, i l'àmbit de control és reduït.

El Departament de formació està format per dues persones en el 26,8% dels casos i per una persona en el 22,7% dels casos.

8.1.3. Disseny dels enllaços laterals de la formació

Planificació i control. El Departament de formació és l'encarregat de dur a terme el pla de formació de l'organització per un període determinat.

Gairebé totes les empreses de la mostra disposen de pla de formació, en un 91,3%.

La mitjana del pla de formació és d'un any i mig. El 71% d'empreses el planifiquen entre 1 i 2 anys i el 14%, entre 2 i 3 anys.

El pressupost per a la formació, per terme mitjà, és de l'1,8% de la massa salarial bruta (m.s.b). El 42% d'empreses inverteixen entre l'1 i el 2% de la seva m.s.b.

Enllaç. El Departament de formació recorre als grups de treball i al comitè permanent, com a dispositius d'enllaç, per coordinar-se amb les altres unitats de l'organització mitjançant la comunicació informal.

Col·labora amb els altres departaments de l'empresa i desenvolupa la política de formació de l'organització. En algunes funcions aquesta col·laboració es dona en major proporció, com per exemple en la detecció de les necessitats de formació, en la impartició de la formació i en l'anàlisi dels perfils professionals.

Com a altres dispositius d'enllaç, el responsable de formació pertany al comitè de direcció, però la presència és escassa, només en el 29,2% dels casos.

Tanmateix, però, quan els responsables de formació hi pertanyen, executen els rols més actius: prenen decisions sobre la política de formació que ha de desenvolupar l'organització en un 51,6% dels casos, tenen influència sobre la política de formació en un 29% i assessoren en la política de formació en un 16,1%.

8.1.4. Disseny del sistema de presa de decisions de la formació

La formació està descentralitzada verticalment i selectivament ja que és la direcció la que encarrega al departament de formació aquesta funció.

El departament intervé en algunes funcions conjuntament amb els altres departaments, per tant, també podem afirmar que és descentralitzada horitzontalment. De totes maneres, la política de formació de les empreses és poc descentralitzada, així es constata amb percentatges del 17,9%.

La formació queda centralitzada al departament de formació o de recursos humans, en un 95%, en les següents tasques:

- Desenvolupar la política de formació.
- Elaborar els procediments.
- Dissenyar els plans de formació.
- Controlar i avaluar els plans de formació i sol·licitar les subvencions.

En canvi, en altres funcions es produeix més descentralització amb els altres departaments o bé amb empreses externes, com per exemple:

- Anàlisi dels perfils professionals de la plantilla.
- Detecció de necessitats de formació.
- Impartició de la formació.
- Avaluació de la formació.

8.2. RELACIÓ ENTRE LES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS I LA FORMACIÓ

A les taules següents, 8.2.1, 8.2.2 i 8.2.3, es mostra una síntesi dels resultats obtinguts en el capítol anterior per les diferents configuracions estructurals.

Taula 8.2.1. La funció de formació en les configuracions estructurals.

CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS	Càrrec i formació	Dpt. de formació	Dependència	Formació Centralizada-	Comitè de	Aportacions
-----------------------------	-------------------	------------------	-------------	------------------------	-----------	-------------

	responsable			descentralitzada	Direcció	
BUROCRÀCIA MAQUINAL	Directiu línia mitjana: 37% Psicologia: 44,3%	Present: 51,1%	RRHH 78,3% Altres dpt.: 17,4% Comitès de formació: 4,3%	Centralitzada: 80,9% Descentralitzada : 22,2%	Present: 31,9%	Decisor: 53,3% Assessor i influenciador: 20%
BUROCRÀCIA PROFESSIONAL	Directiu de staff: 44,4% Psicologia: 50%	Present: 66,7%	Comitès de formació: 66,7% RRHH + altres dpt.: 33,3%	Centralitzada: 66,7% Descentralitzada : 22,2%	Present: 44,4%	Assessor: 50% Influenciador i decisor: 25%
ESTRUCTURA DIVISIONAL	Directiu línia mitjana: 41,7% Psicologia: 33,3%	Present: 75%	RRHH	Centralitzada	Present: 8,3%	Influenciador
ADHOCRÀCIA	Directiu línia mitjana: 46,7% Econòmiques i enginyeria: 28,6%	Present: 66,7%	RRHH 60% Altres dpt.: 20% RRHH + altres: 20%	Centralitzada: 60% Descentralitzada : 26,7%	Present: 33,3%	Influenciador: 60% Decisor: 40%
ESTRUCTURA HORIZONTAL	Directiu línia mitjana: 33,3% Psicologia: 40%	Present: 66,7%	RRHH	Centralitzada: 83,3% Descentralitzada : 16,7%	Present: 33,3%	Influenciador i Decisor: 50%
ESTRUCTURA MIXTA	Directiu de staff: 41,2% Enginyeria: 31,3%	Present: 76,5%	RRHH: 50% RRHH+ altres Dpt.: 50%	Centralitzada: 70,6% Descentralitzada : 17,6%	Present: 23,5%	Decisor

Font: elaboració pròpia.

Taula 8.2.2. La funció de formació en les Configuracions Estructurals.

CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS	Tipus de Formació	Direcció estratègica – cultura	Iniciativa de formació	La formació facilita:	Tipus de dificultats
-----------------------------	-------------------	--------------------------------	------------------------	-----------------------	----------------------

		organitzativa			
BUROCRÀCIA MAQUINAL	Reactiva: 40,4% Proactiva: 38,3%	36,2%	Responsable de formació: 74,5% Direcció: 61,7%	Polivalència: 48,8% Augmentar la formació: 43,2% Promoció: 9,3%	Sí: 44,5% Horari fora de la jornada laboral: 82,4% Manca hàbit d'estudi: 46,2%
BUROCRÀCIA PROFESSIONAL	Proactiva: 55,6% Reactiva: 33,3%	66,7%	Cap immediat: 100% Direcció i treballador: 66,7%	Augmentar la formació: 62,5% Transformacions organitzatives: 50% Cultura organitzativa: 37,5%	Sí: 44,5% Horari fora jornada laboral: 100% Manca temps: 66,7% Manca percepció necessitat formació: 50%
ESTRUCTURA DIVISIONAL	Ambdues: 41,7%	75%	Responsable de formació: 75%	Canvis tècnics: 63,6% Transformacions organitzatives: 60% Cultura organitzativa: 50%	Sí: 50% Manca temps: 50% Manca percepció de la necessitat de formació: 75% Manca hàbit d'estudi: 50%
ADHOCRÀCIA	Proactiva: 53,3%	66,7%	Cap immediat: 86,7% Treballador: 66,7%	Transformacions organitzatives: 50% Promoció: 7,7%	Sí: 20%
ESTRUCTURA HORIZONTAL	Proactiva: 83,3%	83,3%	Cap immediat: 83,3% Direcció: 66,7%	Canvis tècnics i polivalència: 75% Cultura organitzativa: 50%	Sí: 16,7% Horari fora de la jornada laboral: 100%
ESTRUCTURA MIXTA	Proactiva: 52,9%	70,6%	Responsable de formació: 76,5% Treballador: 70,6%	Canvis tècnics: 64,7% Promoció: 11,7%	Sí: 29,4% Manca temps: 66,7% Manca percepció de la necessitat de formació: 75%

Font: elaboració pròpia.

Taula 8.2.3. La funció de formació en les configuracions estructurals.

CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS	Pla de Formació	Pressupost (m.s.b)	Norma o conveni	Formació subvencionada
-----------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	------------------------

BUROCRÀCIA MAQUINAL	91,1%	-1%: 21,6% 1-2%: 37,8% 2-3%: 29,7% 3-4%: 5,4% 4-5%: 2,7% +6%: 2,7%	31,9%	Es veuria afectada en un 44,7%
BUROCRÀCIA PROFESSIONAL	88,9%	-1%: 50% 1-2%: 50%	55,6%	Es veuria afectada en un 100%
ESTRUCTURA DIVISIONAL	91,7%	-1%: 14,3% 1-2%: 42,9% 2-3%: 14,3% 3-4%: 14,3% 5-6%: 14,3%	41,7%	Es veuria afectada en un 66,6%
ADHOCRÀCIA	86,7%	-1%: 14,3% 1-2%: 42,9% 2-3%: 14,3% 3-4%: 14,3%	40%	Es veuria afectada en un 46,7%
ESTRUCTURA HORIZONTAL	100%	-1%: 20% 1-2%: 40% 2-3%: 20% 4-5%: 20%	33,3%	Es veuria afectada en un 33,3%
ESTRUCTURA MIXTA	94,1%	-1%: 8,3% 1-2%: 50% 2-3%: 25% 4-5%: 8,3% +6%: 1,2%	35,3%	Es veuria afectada en un 35,3%

Font: elaboració pròpia.

Com a resultat de comparar la formació amb les configuracions estructurals, arribem a les següents conclusions:

- El càrrec del responsable de formació varia en funció de l'estructura organitzativa. El responsable de formació ocupa un càrrec directiu de

línia mitjana en totes les estructures organitzatives menys en les burocràcies professionals i les estructures mixtes, que ocupa un càrrec directiu de *staff*.

- La formació del responsable de formació difereix en funció de la configuració estructural. Encara que la formació en Psicologia predomini en les burocràcies maquinals i professionals, divisionals i horitzontals, no és així en l'adhocràcia, que predomina la formació en enginyeria i en Ciències Econòmiques, mentre que en l'estructura mixta, predomina la formació en enginyeria.

- El Departament de formació és present en totes les estructures organitzatives, amb dependència del Departament de Recursos Humans. Però hi ha diferències en funció de la configuració. Per exemple, en l'estructura divisional i horitzontal la formació depèn exclusivament del departament de recursos humans.

En canvi, en les burocràcies maquinals, la formació també depèn del departament de recursos humans, però també d'altres departaments o comitès de formació.

En les adhocràcies, la formació és una funció més descentralitzada entre el departament de recursos humans i altres departaments.

Les burocràcies professionals es desmarquen de la tendència generalitzada i la dependència recau en els comitès de formació, en primer lloc, i en el departament de formació i altres departaments, en segon lloc.

- En les estructures divisionals i horitzontals la formació general, tècnica i comercial depèn del departament de recursos humans.

En les estructures funcionals i mixtes, la formació en general depèn del departament de Recursos Humans i d'un altre departament i la formació tècnica i comercial depèn únicament del departament de Recursos Humans.

En la burocràcia professional la formació en general depèn de direcció general i la tècnica i comercial, del departament de Recursos Humans.

En canvi, l'estructura matricial és la més descentralitzada de totes les estructures. La formació en general depèn del departament de recursos humans i d'un altre departament, i la formació tècnica i comercial, del departament corresponent.

- L'estructura organitzativa amb una política de formació més centralitzada és la forma divisional, seguida de les estructures horitzontals i de les burocràcies maquinals.

En canvi, la política de formació més descentralitzada es dona en les estructures matricials i en les burocràcies professionals.

- La presència del responsable de formació al comitè de direcció també difereix en funció de les estructures organitzatives. Més presència al comitè de direcció es constata en les burocràcies professionals i en les estructures matricials i horitzontals, mentre que la menys presència del responsable de formació al comitè de direcció és dona en les estructures divisionals.

També les aportacions al comitè difereixen. El responsable de formació en la burocràcia professional bàsicament assessora, mentre que els responsables de formació de les estructures divisionals exerceixen una certa influència sobre la política de formació de l'empresa; en les estructures mixtes i en la burocràcia maquinals, el responsable té un rol més actiu en la presa de decisions de la política de formació.

- En funció del tipus de formació també hi ha diferències significatives en les configuracions estructurals. Les estructures organitzatives que desenvolupen una formació més proactiva i que s'anticipen als canvis són les estructures horitzontals, les burocràcies professionals, les estructures mixtes i les estructures matricials.

En canvi, les estructures organitzatives amb una política de formació més reactiva són les estructures funcionals. Les estructures divisionals són les úniques que afirmen que la formació a l'empresa és tant proactiva com reactiva.

- La formació està integrada en la direcció estratègica i en la cultura organitzativa en gairebé totes les estructures organitzatives, horitzontals, divisionals i mixtes, menys en les burocràcies maquinals, en què la formació forma part només de la cultura organitzativa.
- També s'observen diferències segons l'estructura organitzativa a l'hora de prendre la iniciativa per realitzar un curs de formació.

A l'estructura divisional, en ser la política de formació centralitzada, la iniciativa és del responsable de formació. Aquest fet també es constata en el cas de les burocràcies maquinals i en les estructures mixtes, però en menys proporció.

En canvi, en les burocràcies professionals, en l'adhocràcia i en les estructures horitzontals, la iniciativa la pren el cap immediat.

El treballador pren la iniciativa en les burocràcies professionals, en les adhocràcies i en l'estructura mixta.

- Les diferents estructures organitzatives difereixen en funció de la formació que s'executa. Per exemple, en les burocràcies maquinals i professionals la formació va dirigida a augmentar el grau de formació del personal, mentre que en la resta d'estructures la formació s'orienta

a fer front als canvis tècnics, com és el cas de les estructures horitzontals, mixtes i divisionals i també facilita les transformacions organitzatives en l'estructura divisional, en la burocràcia professional i en l'adhocràcia.

- Les estructures organitzatives que presenten dificultats per formar el personal són les estructures divisionals i les burocràcies tant maquinals com professionals.

Les dificultats estan relacionades amb l'horari fora de la jornada laboral, la manca de temps, la manca d'hàbit d'estudi i la manca de percepció de la necessitat de formació.

En canvi, les estructures horitzontals i les adhocràcies no presenten dificultats com les estructures anteriors.

- El pressupost destinat a formació també difereix en funció de les estructures organitzatives. 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. Un 14,3% d'estructures divisionals i matricials inverteixen entre el 3 i el 4% del pressupost, mentre que un 20% d'estructures horitzontals, entre el 4 i el 5% del pressupost.

- Les estructures que per norma o conveni destinen un pressupost per a formació són les estructures professionals i les estructures divisionals.
- En cas de disminuir les subvencions o les ajudes públiques per a la formació, les estructures organitzatives que no es veurien tant afectades serien les estructures horitzontals i les mixtes, mentre que les més afectades serien les estructures professionals.

8.3. Comprovació de les hipòtesis de treball

En aquest apartat contrastarem les hipòtesis formulades al capítol 1 com a resultat de la recerca portada a terme.

Hipòtesi 1. El departament de formació es troba situat a la tecnoestructura i està integrat pels analistes que tenen la missió de normalitzar les habilitats.

Els resultats de la recerca ens porten a concloure que el departament de formació es troba situat en la tecnoestructura, igual que el departament de Recursos Humans. La hipòtesi s'acompleix en el 62,3% de les empreses de la mostra, que són les empreses que presenten departament de formació.

Aquest percentatge augmenta fins al 79,5% de les empreses quan el departament de formació no té entitat pròpia i depèn del departament de Recursos Humans.

Si analitzem la dependència del departament de formació, o bé les funcions de formació, aquestes depenen del departament de Recursos Humans en el 67% de les empreses.

Aquest percentatge assoleix el 71,7% quan el departament de recursos humans intervé juntament amb la Direcció General i amb altres departaments.

Si analitzem la situació del departament de formació en l'organigrama de l'empresa, la dependència més habitual és del Departament de Recursos Humans, que depèn de Direcció General.

Aquest tipus de dependència assoleix el 67,3% de les empreses, i se situa en el nivell 1 o 2 de l'organigrama.

Hipòtesi 2. Com més antiga és una organització, més formalitzada i definida estarà la formació o bé el seu departament.

La hipòtesi que tracta el fet que com més antiga sigui una organització més formalitzada i definida estarà la formació o bé el seu departament no s'acompleix, ja que no hi ha diferències significatives entre les empreses més antigues, les més noves i la presència del departament de formació, com s'ha pogut verificar en l'estudi.

L'existència del departament de formació es constata tant en les empreses més antigues com en les més noves.

Aquest fet es deu probablement a què totes les empreses de la mostra són grans empreses, antigues i força consolidades i la presència del departament de formació és majoritària. Aquest fet es produeix perquè han tingut temps d'organitzar-se i han desenvolupat aquest departament.

El 90,5% de les empreses de l'estudi té més de 10 anys. Pel que fa a les empreses més noves o recents, el 9,5% són empreses resultat de fusions i absorcions i només un petit percentatge correspon a empreses de nova creació de sectors emergents, com la informàtica i les telecomunicacions, en què la presència de la formació i del seu departament és imprescindible des de l'inici de l'empresa.

De fet, si analitzem l'any de creació de l'empresa amb l'antiguitat del departament, s'observa que les empreses més recents, les creades després de 1985, són les que disposen de departament de formació des que l'empresa es va crear.

Per tant, podem concloure que no existeix relació entre l'edat de l'empresa i l'existència del departament de formació.

Hipòtesi 3. Com més gran és una organització, més complexa serà l'estructura, més especialitzada estarà la tasca de formació i més diferenciat i desenvolupat el departament de formació.

Aquesta hipòtesi s'acompleix en la seva totalitat. La dimensió de l'organització es constata com un dels factors clau.

Per verificar aquesta hipòtesi, analitzarem tres factors: l'existència del departament de formació, l'antiguitat del departament i la grandària.

Com més gran és l'organització, més es constata la presència del departament de formació. El 90,5% de les empreses amb més de 1.000 treballadors compten amb departament de formació. Aquest percentatge disminueix fins al 56,7% en les empreses entre 500 i 1.000 treballadors, i al 32,3% en les empreses de menys de 500 treballadors.

La grandària de l'empresa es constata com un factor clau en la creació del departament de formació. Com més gran és l'empresa, més gran és el percentatge d'empreses que tenen departament de formació des de la creació de l'empresa: el 26,2% en les empreses de més de 1.000 treballadors, el 24,1% d'empreses entre 500 i 1.000 treballadors i el 22,7% en les empreses entre 250 i 500 treballadors. En canvi, el departament és molt més recent en les empreses més petites.

Com més gran és l'empresa, més personal hi ha al departament de formació. En les empreses amb més de 1.000 treballadors, el més freqüent és que el departament estigui integrat per entre tres a cinc persones arribant fins i tot a més de deu persones, mentre que en les empreses amb menys de 1.000 treballadors, el més habitual és que el departament de formació compti amb una o dues persones.

Un altre fet remarcable és que a mesura que augmenta la grandària de l'empresa, 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 canvi, en les empreses a partir de 500 treballadors el pla de formació dura més, entre dos i tres anys.

Hipòtesi 4. Com més complex i dinàmic és l'entorn, més important serà la formació i, en conseqüència, més descentralitzada estarà la formació.

Aquesta hipòtesi s'acompleix en part. La inversió en formació a les organitzacions s'orienta principalment a facilitar els canvis tècnics i tecnològics que s'estan produint en l'entorn, en percentatges que assoleixen el 29,9%.

Tanmateix, no existeix una relació clara entre els entorns més dinàmics i l'existència del departament de formació.

Malgrat el que es podria esperar, les empreses que afirmen trobar-se en entorns més dinàmics i amb canvis constants, no són les que presenten els percentatges més elevats quant a l'existència del departament de formació.

Les empreses amb canvis cada dos a tres anys disposen de departament en un 78,6% dels casos. En canvi, les empreses amb entorns més dinàmics de menys de dos anys, el percentatge de departament de formació es redueix al 61,1%.

Malgrat tot, els entorns més dinàmics afavoreixen una política descentralitzada de la formació. La major proporció de polítiques descentralitzades es dona entre les empreses amb entorns més dinàmics.

El 31,5% d'entorns més dinàmics, amb canvis amb una periodicitat inferior a dos anys, descentralitzen totalment o en part, les funcions de formació.

En concret, les funcions més descentralitzades són la detecció de les necessitats de formació, la impartició de la formació i l'avaluació de la formació.

En la funció de detectar les necessitats de formació la descentralització es produeix en un 46,3% de les empreses, atès que és una funció que depèn de dos o més departaments. La funció d'impartir la formació es descentralitza en el 69,8% i curiosament l'avaluació de la formació es descentralitza en el 42%.

Hipòtesi 5. Com més important és la formació a l'empresa, més integrada estarà i formarà part de la cultura organitzativa.

Els resultats obtinguts corroboren aquesta hipòtesi. La formació a les organitzacions es considera proactiva en un 45,3% dels casos i forma part de la cultura organitzativa i de la direcció estratègica en un 55,7% de les empreses de la mostra.

El fet que les empreses afirmen no trobar-se en dificultats per formar el seu personal, també corrobora la implicació de la formació en la cultura organitzativa, atès que així es constata en el 62,5%.

La dimensió també es constata com un factor important. Les empreses més grans, amb més de 1.000 treballadors no tenen tantes dificultats per formar, ja que només es constaten en el 29,3% de les empreses.

En canvi, en les empreses més petites, de 250 a 500 treballadors i de 500 i 1.000 treballadors, les dificultats augmenten fins al 48% i el 44,8%, respectivament.

Una altre factor significatiu i relacionat amb la cultura organitzativa és la que fa referència al capital de l'empresa. D'aquesta manera, el capital de l'empresa es revela com un factor decisiu en la cultura organitzativa de la formació.

La presència del departament de formació està més arrelada en les empreses de capital estranger que en les empreses nacionals. En concret, el 41,2% d'empreses de capital estranger compten amb departament de formació, enfront el 33,3% d'empreses de capital mixt i el 10,9% d'empreses de capital nacional.

El responsable de formació té més implicació al comitè de direcció en el 33,3% de les empreses de capital estranger que les empreses de capital nacional, en el 28,6%.

També són empreses més proactives i la política de formació s'integra en la cultura i en l'estratègia en major proporció que les empreses de capital nacional, amb percentatges del 63,9% enfront el 50% de les empreses de capital nacional.

En canvi, la política de formació de les empreses estrangeres és molt més centralitzada que les empreses de capital nacional, el 86,1% enfront el 73,2%, respectivament.

Les empreses amb capital estranger disposen de pla de formació, mentre que a les empreses amb capital nacional, el percentatge d'empreses amb pla de formació és del 85,7%. També fan més inversions i no es veurien tant afectades en el cas de retallar-se les ajudes per formació.

8.4. CONCLUSIONS FINALS

Els resultats de la recerca desenvolupada en el present treball ens porten a les següents conclusions:

- Les organitzacions actuals es veuen afectades pels canvis constants com a conseqüència del dinamisme de l'entorn.
- Els canvis previstos més importants per a les empreses industrials són els canvis organitzatius, mentre que per a les empreses de serveis són els canvis tecnològics.

Totes les estructures organitzatives, excepte les burocràcies maquinals, destaquen els canvis organitzatius com a més importants. Aquest tipus d'estructura situa primer els canvis de mercat i els canvis tecnològics per davant dels canvis organitzatius.

- Les tendències d'evolució de les estructures organitzatives no presenten canvis significatius. Les empreses es mantenen en les estructures organitzatives actuals, ja que tot procés de canvi és difícil i traumàtic i costa molt canviar a nous dissenys.

S'observa un indici i una voluntat de canvi per part de les estructures més clàssiques, burocràcia maquinal, professional i forma divisional a les noves tendències d'estructures organitzatives, més àgils i flexibles com són les estructures matricials i les horitzontals.

- El departament de formació es consolida dins les estructures organitzatives de les empreses, amb entitat pròpia o com a responsabilitat adscrita al departament de Recursos Humans.
- El sector, la grandària i el capital de l'empresa són factors clau en l'existència del departament de formació, tant pel que fa a la creació del departament de formació com a la seva grandària i entitat.
- Les diferències pel que fa als sectors són les següents:

- El departament de formació és més present en els serveis, especialment en els serveis financers, que a la indústria, on la presència del departament de formació és més elevada en la indústria de transformats metàl·lics i en la indústria química.
- La formació se centralitza al departament de Recursos Humans i aquesta dependència és més habitual en la indústria que en els serveis.
- Els serveis disposen de departaments de formació més grans, entre tres i cinc persones, mentre que en la indústria el més habitual és disposar entre una i dues persones.
- La presència al comitè de direcció per part del responsable de formació és més freqüent en la indústria que en els serveis. Destaquen la indústria de transformats metàl·lics, la indústria de l'alimentació i la indústria química.
En canvi, en els serveis el rol més habitual del responsable de formació és el d'assessorament.
- En la indústria, la iniciativa per fer formació corre a càrrec del cap immediat i la direcció, mentre que en els serveis és decisió del responsable de formació.

La formació en la indústria serveix per desenvolupar la polivalència en el lloc de treball, augmentar el grau de formació del personal i per adaptar-se a les transformacions organitzatives.

En canvi, en els serveis la formació facilita la promoció interna i per incorporar-la a la cultura de l'organització.

- Hi ha més dificultats per formar en la indústria que en els serveis, especialment en la indústria de transformats metàl·lics i la indústria química.

Aquestes dificultats es refereixen a la manca d'hàbit d'estudi, mentre que en els serveis es refereixen a l'horari fora de la jornada laboral i la manca de temps.

- El pla de formació es planifica més a llarg termini en els serveis que en la indústria, entre 2 i 3 anys i entre 1 i 2 anys, respectivament.
- El pressupost de formació és més elevat en els serveis que en la indústria, entre el 2 i el 3% de la massa salarial bruta i entre l'1 i el 2% respectivament.

Els serveis financers i la indústria química són els que més inverteixen i el sector que menys inverteix és la indústria tèxtil.

- Els serveis financers destinen pressupost per fer formació perquè ho tenen per norma o conveni. En cas de retallar-se les ajudes per formació, aquest sector seria el menys afectat, seguit de la indústria de transformats metàl·lics.
- Els nous dissenys organitzatius o les noves tendències d'estructures organitzatives més àgils, com són les adhocràcies i les estructures horitzontals, tenen una política de formació molt més activa i molt més integrada que les estructures clàssiques o tradicionals, burocràcies maquinals o estructures divisionals.
- Les organitzacions matriçals i horitzontals són les més descentralitzades i amb més presència al comitè de direcció. La

formació és més proactiva i forma part tant de la direcció estratègica com de la cultura.

En aquestes organitzacions, la formació va dirigida a adaptar-se als canvis tècnics i a les transformacions organitzatives. La iniciativa per fer formació és descentralitzada, la decisió la pren el cap immediat o bé la pròpia persona i en aquestes organitzacions no hi ha dificultats per fer formació.

Aquesta tipologia d'organitzacions són també les que hi inverteixen més, juntament amb l'estructura divisional, i les que menys quedarien afectades en cas de retallar-se les ajudes per a la formació.

- Les organitzacions divisionals són les més centralitzades. Les decisions les pren el responsable de formació i són les que tenen menys presència al comitè de direcció.

Les estructures funcionals són les més reactives. La formació forma part de la cultura organitzativa i la formació serveix per augmentar el grau de formació del personal.

Les estructures divisionals, funcionals i professionals són les que presenten més dificultats per formar el personal.

Les estructures professionals i divisionals són les que estan més obligades per conveni a fer formació, i les primeres són les que menys hi inverteixen i serien les més afectades en cas de disminuir les ajudes per a la formació.

- La formació a les empreses és poc descentralitzada. Per fer front als canvis de l'entorn, cada dia és més necessari que la formació s'integri i

sigui responsabilitat de tots els departaments de l'empresa, per prendre decisions de manera correcta.

- La descentralització només és possible amb un canvi de rol del departament de recursos humans i de la formació. El rol de facilitador o consultor del responsable de formació és imprescindible per arribar a ser una funció de consultoria interna i d'assessorament als altres departaments per descentralitzar la formació.

- A propòsit de la descentralització, és molt interessant l'aportació feta pel Sr. Mateo Borrás¹, cap de Recursos Humans de Nissan Motor Ibérica, qui afirma que *“per vendre el producte a l'organització, és a dir, fer el màrqueting intern de recursos humans, el millor és trametre-ho a l'organització, descentralitzar les funcions de recursos humans, per exemple, la formació, i facilitar la consultoria o l'assessorament”*.

El departament de Recursos Humans defineix i elabora les polítiques i les remet a l'organització, d'aquesta manera tots els caps són responsables de la gestió de recursos humans del personal al seu càrrec.

- Com a tendències futures d'evolució de la formació, es consoliden la gestió de les competències amb les habilitats directives i la formació com a eina estratègica per fer front els canvis de l'entorn i com a element integrador de la cultura organitzativa.

Les noves tecnologies també faciliten els canvis en la formació, per exemple, la formació multimèdia i a distància que es consolida com a

¹ Borrás, M. (1999). “La Descentralización de los Recursos Humanos en la empresa: el papel del supervisor”. Ponència presentada a Las experiencias internacionales sobre Gestión de los Recursos Humanos en el sector de la Automoción. VI Encuentro IPD/Aedipe. Barcelona, 25-26 Novembre.

tendència de futur i que tindrà com a conseqüència la formació a la “carta”, amb més individualització i especialització.

- El futur són les organitzacions que aprenen. S’avança en aquesta línia en què les organitzacions més flexibles, horitzontals i matricials ho tenen més fàcil perquè el rol de la formació està més desenvolupat i integrat.

Aquestes conclusions ens porten a diferenciar els punts forts i els punts febles de la formació a les organitzacions.

Com a punts forts destaquem els següents:

- S’adverteixen indicis de canvi a estructures més dinàmiques matricials i horitzontals.
- La consolidació del Departament de Formació dins l’estructura organitzativa de l’empresa.
- El responsable de formació disposa de formació universitària i ocupa un càrrec directiu, de línia mitjana o de staff.
- La dimensió de l’empresa i el capital són variables clau de la formació. El capital estranger és un factor rellevant dins la cultura organitzativa de la formació.
- La formació està força integrada en la cultura organitzativa de les empreses.

I com a punts febles destaquen els següents:

- La formació és poc descentralitzada.

- La poca presència del responsable de formació al comitè de direcció.
- El poc pressupost destinat a formació, l'1,8% de la massa salarial bruta.
- Totes les empreses fan formació subvencionada. La meitat de les empreses es veurien afectades en el cas de retallar-se les ajudes a la formació subvencionada.

8.5. LÍNIES FUTURES DE RECERCA

Una tesi abona el camp per a futures recerques. A mesura que et capbusses i t'endinses en el tema, trobes moltes aportacions interessants que et criden l'atenció, et desperten la curiositat i que t'agradaria aprofundir-hi.

Però per aconseguir l'objectiu que t'havies marcat a l'inici de la recerca, no tens més remei que triar, deixar de banda aquestes noves contribucions i seguir amb el camí traçat.

En aquesta tesi han sorgit moltes idees interessants que serien molt atractives de continuar estudiant-les en futures investigacions. Per exemple:

- S'ha apuntat la diferència entre la política de formació de les estructures més clàssiques, funcionals o divisionals i les estructures més noves o modernes, matricials o horitzontals.

Seria interessant aprofundir en aquestes diferències i continuar la recerca en aquesta direcció. Per exemple, fer una recerca centrada en aquesta tipologia d'estructures organitzatives i la formació que desenvolupen.

- Una altra línia de recerca futura interessant seria endinsar-nos en el concepte d'organització que aprèn i fer un estudi exhaustiu de la formació en aquestes organitzacions i de la gestió de les seves competències per arribar a l'aprenentatge col·lectiu.