

DEPARTAMENT DE SOCIOLOGIA I METODOLOGIA DE LES CIENCIES SOCIALS  
PROGRAMA DE DOCTORAT: "SOCIOLOGIA DE LES ORGANITZACIONS"

TITOL DE LA TESI:

*NECESSITATS DE FORMACIO A  
L'EMPRESA I SISTEMA  
UNIVERSITARI: EL CAS CATALA*

PER OPTAR AL TITOL DE DOCTOR EN SOCIOLOGIA

NOM DEL DOCTORAND: *JOSEP MARIA ROTGER i CERDA*

DIRECTOR DE LA TESI: *SALVADOR GINER DE SAN JULIAN*  
TUTORA: *SOLEDAD GARCIA CABEZA*

### **3. DEMANDES I NECESSITATS DE FORMACIO A NIVELL SUPERIOR A LES EMPRESES**

#### **1.1. Introducció: La Formació a l'Empresa, conceptes generals**

Es opinió generalitzada que tots els països industrialitzats, a l'actualitat i durant les properes dècades, s'enfronten amb un ràpid procés de canvi i desenvolupament que plantejarà problemes molt durs.

Existeix una competència molt forta no solament a l'interior d'Europa i entre els països tradicionalment desenrotllats, sino entre aquells que ara emergeixen a l'Extrem Orient i a l'Est d'Europa.

Vivim moments de crisi i reestructuració, després d'haver experimentat una onada de creixement des de mitjans de la dècada dels vuitanta, però les contingències actuals de l'economia no resten gens del seu valor al fet que els canvis en el món productiu, tecnològic i organitzacional requereixin cada vegada més d'una força de treball més preparada i capaç d'enfrontar aquests nous reptes. De fet, entre altres coses, els països més punters són aquells que compten amb una força de treball més ben qualificada.

A nivell de les organitzacions, les companyies que vulguin mantenir la seva competitivitat, no sols hauran de comptar amb tecnologies molt avançades i una organització adient sino, sobretot, disposar d'una força de treball amb la preparació necessària per tal de poder entomar els nous reptes que es plantegin. Tot això vol dir: Augmentar la flexibilitat, incrementar i actualitzar les destreses, perfeccionar les capacitats de gestió a

tots els nivells, i assegurar que les aptituds que tenen tots els membre de les organitzacions s'utilitzen plenament. I tot això solament es pot aconseguir millorant les qualificacions mitjançant l'aprenentatge l'educació i la formació.

*"For any nation to succeed in internationally competitive markets, the following requirements are essential:*

- 1. Companies need to invest fully in people;*
- 2. individuals need to achieve their full potential;*
- 3. enterprise and ideas must flourish; and*
- 4. learning must be accessible, relevant and stimulating"*

(Ian Johnston i Bobbie McClelland, 1991: 3)

Abans d'entrar en la consideració del què és la formació a l'empresa, i malgrat esser conscients que les fronteres entre alguns d'ells, a la realitat de vegades són difuses, convé distingir diversos conceptes bàsics per tal d'evitar confusions.

El mot formar, tal i com es defineix al diccionari, es relaciona amb l'acció de fer o crear:

*"Fer (quelcom) donant-li la forma que li es pròpia, crear; donar forma, afaiçonar; constituer. (...) Posar en ordre, arranjar en una forma determinada"*  
Pompeu Fabra, (1932)

Segons Michel Fabre (1992):

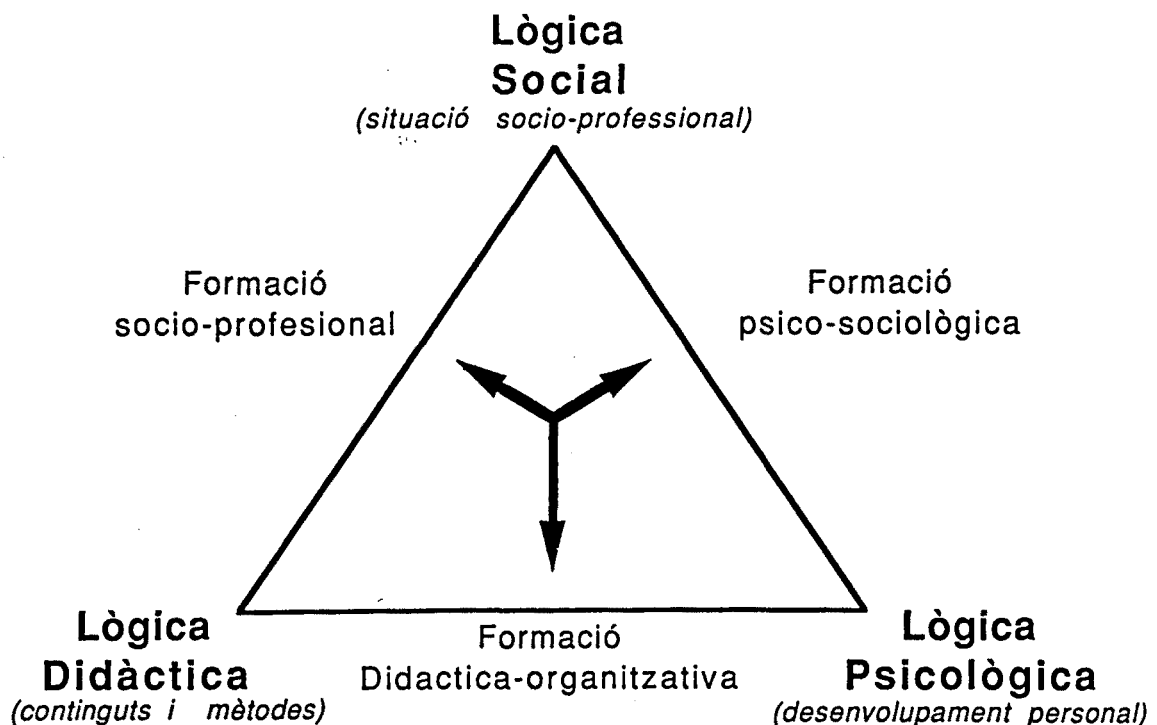
*"Former -comme processus- c'est toujours former quelqu'un à quelque chose et pour quelque chose. La formation implique donc une triple logique: logique psychologique de l'évolution des sujets (le formateur et le formé) et de leurs relations; logique didactique de*

*l'acquisition des contenues et des méthodes; logique socio-economique de l'adaptation aux contextes culturels ou professionnels." (Pag. 120)*

Mantenint aquest esquema bàsic, aleshores hom podrà parlar de diversos tipus de formació. Segons la lògica dominant faci més incidència en una o altra perspectiva, aleshores, hom podrà parlar de formació professional, formació psico-sociològica, o de formació didàctica; això, segons es tracti de preparació per una feina, de desenvolupament personal o de construcció del saber.

Seguint aquest plantejament teòric, tindriem l'esquema que exposem a continuació :

ESQUEMA N.1





Una formació, segueix explicant Fabre (1992) d'acord amb l'esquema anterior, que nosaltres hem adaptat, es constitueix tot articulant dues lògiques (una dominant i una dominada), restant la tercera al marge. D'aquí en derivarà cada vegada una problemàtica diferent. Els exemples que posa són clarificadors al respecte: El problema fonamental de la formació professional serà el d'articular l'adquisició dels continguts o dels mètodes i l'adaptació socio-econòmica; el de la formació psico-sociològica serà el de conciliar desenvolupament personal i adaptació socio-cultural; i el de la formació didàctica, procurar que l'adquisició dels continguts i dels mètodes afavoreixi el desenvolupament personal del subjecte en formació i, de forma inversa, que la relació formador/format faciliti els aprenentatges.

Transcriurem, a continuació, la definició que Buckley y Caple (1991) donen dels diversos conceptes de l'acció pedagògica per tal de poder establir una diferenciació clara entre ells:

***Formación:*** *Un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito, en el mundo del trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados.*

***Aprendizaje:*** *El proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción.*

***Educación:*** *Un proceso y una serie de actividades orientados a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas, valores y comprensión, factores que se relacionan no sólo con un campo de actividad reducido sino que permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas.*

**Desarrollo:** *El incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente" (Pags. 1 i 2).*

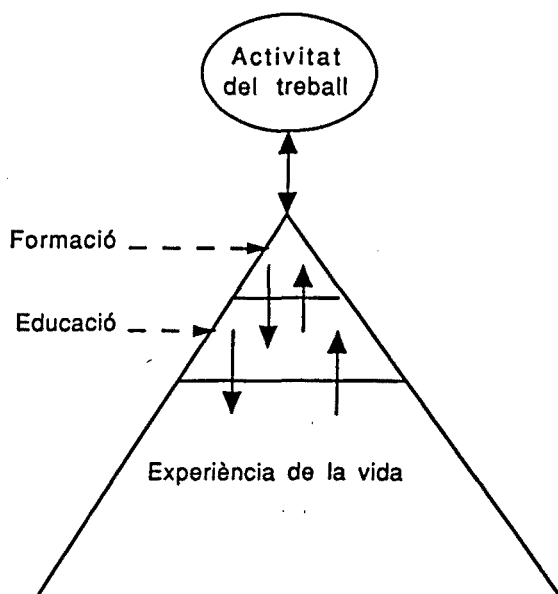
Pel que fa a la seva estructuració, també distingirem dues maneres sobre com l'aprenentatge es presenta a l'empresa:

-formal, quan està àmpliament esctructurat, amb plans de formació, d'acolliment, de carreres i de programes de reciclatge o perfeccionament.

-informal, en el cas que aquest es produeixi de forma espontània en els llocs de treball, a iniciativa dels propis individus involucrats, de forma poc estructurada i puntual i, de vegades, fet i rebut de forma imperceptible o no explícita.

Robin Peterson (1992). senyala tres àrees crítiques en l'aprenentatge huma, representades en el diagrama que exposem a continuació:

ESQUEMA N. 2



Obviament en aquesta representació piramidal de l'aprenentatge humà, el factor més important és l'experiència que dona el viure. El segueix en importància l'educació, ja que representa el procés d'aprenentatge intencional, actiu o passiu, bàsic. I per últim, situa la formació, com a ensinistrament focal, de cara a l'activitat del treball. Aquests tres estadis d'aprenentatge, encara que apareixen radicalment separats en el gràfic, a la realitat no ho estan gaire i es donen processos d'interactuació entre ells, ja que, fins i tot el treball mateix també forma part del procés total d'aprenentatge, i com a tal és contemplat com un dels agents bàsics de socialització dels individus.

Segons Fabre (1992) L'educació fonamentalment és un procés cultural d'humanització que complementa el procés biològic (Durkheim). En aquest sentit ampli l'educació defineix un gènere a on la formació no és més que una espècie. En un sentit més restringit l'educació es distingeix de la simple socialització perquè implica l'idea de transmissió conscient de valors. Per això mateix, també s'oposa a l'instrucció com a transmissió de sabers o sabers-fer.

Continuant amb la distinció, Fabre diu que la formació es distingeix de l'educació (en sentit restringit) en que presenta sempre una dimensió de saber i, per tant d'instrucció, mentres que l'educació opera de vegades per inculcació. D'altra part, en formació, les transformacions de les persones son regulades per sabers de referència eixits de les ciències humanes i incardinats en tècniques i dispositius. L'educació, en canvi, opera tant d'acord amb una doctrina filosòfica o religiosa, com d'acord amb l'opinió. Quan l'educació es racionalitza recorrent a les ciències humanes, aleshores tendeix a transformar-se em formació psico-sociològica.

En aquest procés de diferenciació entre el que és Educació i Formació\*, Peterson (1992) desenvolupa els següents punts de contrast:

**"EDUCATION**

- .formal process*
- .institutional setting*
- .outcomes usually specified in more generalized objectives*
- .generalized design*
- .long-term process*
- .oriented to the person*
- .tends to be an organic form of learning*
- .theoretical and conceptual work often emphasized*
- .open to a wide range of people*
  
- .provides foundation for various unespecified behaviours*
- .professionally-accredited instructors*
- .may or may not involve some direct application 'some day'*

**TRAINING**

- .generally informal*
- .non institutional setting*
- .outcomes can be specified as behavioural objectives*
- .applied design*
- .short-term process*
- .oriented to the job*
- .tend to be a mechanistic form of learning*
- .little emphasis on the theoretical or conceptual*
- .sharply-delineated target population, usually working in learning area concerned*
  
- .specific behaviours set as outcomes*
- .mostly non professional instructors*
- .intended for direct application immediately or relatively soon*

---

\* La traducció de training per formació és la més habitual en el nostre país, encara que el sentit de la paraula training en anglès creiem que s'apropa més al de la catalana ensinistrament i, per tant, pensem que 'training' tindria un significat més relacionat amb aprenentatges de caràcter més pràctic i relacionats amb les habilitats i activitats més concretes. Formació, en canvi, té un sentit més proper a 'educació' o 'instrucció', encara que sempre lligat a una certa activitat de caràcter professionalitzador; malgrat això, la diferenciació de Peterson és útil de cara a clarificar els dos conceptes i establir la distinció entre el què és l'educació i la formació com a procés qualificador .

Encara que acceptem aquesta diferenciació a efectes metodològics, no obstant, cal remarcar que els processos d'educació i de formació, com sol succeir amb tot allò que els humans volem encerclar amb paraules, no es donen de forma estrictament pura en la realitat, ja que en la formació real es donen processos de caracter educatiu i en l'educació hi ha elements classificats aquí com a formació que intervenen en els processos educatius.

Admesa aquesta distinció, cal remarcar, doncs, la diferència que s'haurà d'establir entre el que són els processos de formació a les organitzacions i el que és pròpiament educació.

A diferència del que passa a l'educació en l'àmbit acadèmic/escolar, la formació a l'empresa recull un ventall de situacions d'aprenentatge molt diversificat, però a la vegada molt específics: la formació a l'empresa inclou tota activitat d'aprenentatge tant de coneixements (tècnics, organitzatius, de gestió), com d'actituds, habilitats i comportaments destinats a aconseguir un millor funcionament en relació als objectius generals o específics de la pròpia organització.

Existeixen dos factors que fan necessària la formació a les organitzacions: per un costat, aquells que tenen el seu origen a l'exterior i, per un altre, els que són pròpiament endògens i es deuen a causes internes.

Els factors externs venen determinats per una realitat que tant a nivell social com a nivell de mercat és dinàmica i, per tant imposa unes exigències a les que cal donar resposta i, en la mesura que sigui possible, fins i tot anticipar-s'hi.

Els elements principals que, a nivell intern, imposen la necessitat de formació venen determinats, en primer lloc, per factors de caracter organitzatiu i que tenen relació amb el que avui es denomina "cultura de l'empresa", en segon lloc, amb aspectes relacionats amb l'organització del procés productiu o, finalment,

amb la innovació tecnològica. En definitiva, amb la capacitat per part de les empreses i organitzacions en general de poder disposar de personal amb la deguda qualificació i capacitat d'adaptar-se flexiblement a les exigències dels llocs de treball, per tal de donar resposta als canvis tecnològics, tant dels processos productius com de la gestió, i als d'organització.

Moltes de les carències de qualificació que s'experimenten a les empreses, i que requereixen ser solucionades mitjançant la formació, provenen de les pròpies mancances del sistema educatiu i en general dels sistemes de formació inicial. La formació a l'empresa, en aquest sentit, ha de complir de vegades un paper complementari de subministrament dels coneixements, habilitats i aptituds degudes a aquelles mancances.

## **1.2. Formació i qualificació**

La formació s'ha lligat molt sovint al tema de les qualificacions, això no obstant qualificació i formació no són el mateix. El concepte de 'qualificació' és, com molts dels termes que s'utilitzen en ciències socials, complex, polisèmic i, per tant, difícil de definir. Per això mateix, en els àmbits de l'Economia i la Sociologia del Treball, és molta la literatura que s'ha escrit sobre aquest tòpic en els darrers anys. \*

De fet, constitueix un element fonamental a l'hora d'analitzar les relacions entre formació i ocupació ja que, d'alguna manera, podem entendre que juga un paper de mitjancer, d'element que ens pot ajudar a comprendre quines són les veritables relacions existents entre la formació, l'individu i el lloc de treball.

---

\* Al IV Congrés Español de Sociologia, al Grup 8: Sociologia del Treball, hi hagueren més de cinc comunicacions al respecte, entre les que voldriem destacar la d'Andreu Lope Peña i A. Martín Artiles, presentada sota el títol de "Cambio Técnico y Procesos de Recualificación". Madrid, setembre de 1992.

La 'qualificació' es pot analitzar des de dues perspectives diferents:

- des de la perspectiva del subjecte,
- des de la perspectiva del lloc de treball

La distinció, si es vol és artificial, purament heurística, però pot ser rellevant de cara a establir una metodologia correcta a l'hora d'enfrontar-se amb l'anàlisi de necessitats de formació a l'empresa.

Des del punt de vista del lloc de treball, podriem entendre-la com a 'qualificació efectiva' en el sentit d'un

*"conjunt de requeriments imposats pel procés tècnic de treball i per les exigències empresarials específiques, relacionat a la vegada amb els coneixements (obtinguts per vies formals o informals) del treballador adients a tals requeriments"* (Lope Peña, A. i Martín Artiles, A. 1992).

Considerant més el punt de vista del l'individu, hom pot establir tres dimensions que integren la qualificació:

1) La dels 'sabers': compren els coneixements tècnics acadèmics, teòrics o pràctics relacionats amb l'activitat de l'empresa, i que es tradueixen en coneixements tecnològics, instruccions i normatives.

2) La del 'saber fer', referida a l'experiència i les aptituds, són els sabers que permeten la competència professional per al desenvolupament del lloc de treball, i es tradueixen en capacitat de gestió, polivalència i capacitat de comunicació.

3) La de 'saber ser' i 'saber estar', referits als comportaments i actituds que determinen, en aquest cas, els estils de treball en relació a la cultura de l'empresa i que es

tradueixen en disposició en vers el canvi i vers l'aprenentatge mateix.

El concepte de qualificació es relaciona sovint amb el concepte de 'competència', i sovint s'utilitzen com a sinònims, això no obstant, en l'origen de la utilització d'aquest terme, precisament hi havia la clara intenció d'eliminar la confusió entre la qualificació del lloc de treball i la qualificació dels individus. El terme competència es refereix sempre a un atribut dels individus, que són 'competents' en un sentit o altre, front als que són 'no competents' o 'incompetents':

*"...si en Francia se ha inventado el concepto de competencia, ha sido para dejar bien claro que se trata de un atributo exclusivamente de los individuos, mientras que en materia de cualificación se debatió ya a mediados de la década de los setenta la diferencia entre la cualificación del trabajo y la cualificación de las personas: al hablar de cualificación no se sabía muy bien si se estaba hablando de una o de otra. Cuando se habla de competencia, se sabe que no se está hablando del trabajo, sino únicamente de los individuos; al menos este término tiene el mérito de reducir la ambigüedad" (d'Iribarne,1991).*

El concepte de competència, en la nostra llengua, això no obstant, implica una altra ambigüetat, degut a la polisèmia del mot: competència pot assimilar-se a ser 'competent' o a ser 'competitiu', la qual cosa no és, òbviament, el mateix encara que en el mercat tingui conseqüències semblants. Per tal d'eliminar aquesta possible ambigüitat, la paraula 'competència', com a traducció del francès 'competence' o de l'anglès 'skill' podria traduir-se millor, tal vegada, per 'capacitat', en el sentit d'ésser capaç de saber,fer, ser o estar. (Homs, Matheu, Rodríguez, 1992)

La qualificació, referida a l'individu, en aquest sentit, es relacionaria amb les seves 'capacitats' o 'competències' i podríem definir-la com "el conjunt de capacitats, aptituds, destreses,



sabers, informacions, i actituds necessaris per al desenvolupament d'un determinat treball".

D'aquesta forma, podem afirmar que els processos de qualificació tindrien com a objectiu fonamental l'adquisició o l'amillorament de la **competència** professional de les persones a qui van destinats o, si es vol, també, de les seves **capacitats**.

Els processos d'adquisició, manteniment, reproducció o perfeccionament de les qualificacions, òbviament es relacionen amb els processos d'aprenentatge; la formació, d'altra banda, també implica una transmissió d'aprenentatge i, per això mateix, molt sovint, es confonen aquests dos processos, quant la formació és només una part d'aquells processos de qualificació. Aquesta confusió comporta la seva sobre-valoració i tota una sèrie de malentesos, a més de la falsa pretensió que la formació pot resoldre tots els problemes de qualificació de l'empresa.

Així, doncs, hem d'entendre que la formació és un recurs fonamental del desenvolupament dels equips humans que conformen les empreses per tal d'amillorar la seva qualificació i competència o capacitat professional, però no l'únic. Les mancances de qualificació es poden resoldre per mitjà de procediments diferents, i la formació només és un d'aquests mitjans, encara que molt important; l'experiència crítica i certes formes d'organització del treball, l'ambient i les condicions laborals poden ser també instruments de realització d'aprenentatge, per exemple.

Entendre l'origen de les necessitats de qualificació a les empreses, així com les formes de donar-hi la resposta més adient, constitueix el fonament que permet que les institucions especialitzades puguin desenrotllar els mecanismes necessaris per tal de garantir la formació que requereixen les organitzacions a la nostra societat, però també ho és de constatar les seves limitacions.

La situació actual, a on el desenvolupament tecnològic, els canvis organitzacionals i les condicions socials estan immerses en una dinàmica de canvi accelerat, fa que la formació a l'empresa adquireixi una rellevància com mai anteriorment havia tingut, de manera que passa a assolir un paper estratègic de primer ordre per a totes les organitzacions que volen mantenir un alt nivell d'eficiència i competitivitat.

Aquesta darrera afirmació la podem contrastar millor si tenim en compte que sota la denominació de formació s'inclouen activitats tan rellevants com són: els processos d'informació interna sobre novetats o noves activitats de l'empresa, activitats d'animació d'equips, seccions o departaments per incentivar la consecució de determinats objectius, posar al dia l'organització, generar, renovar o dinamitzar la cultura de l'empresa, etc. Per tant, en el marc de l'empresa la formació no es limita als aprenentatges de caràcter tècnic, relacionats amb la innovació, ni tampoc a la transmissió de coneixements teòrico-pràctics de tipus professional, sino que tenen un abast molt més ampli...

Un altre aspecte que tal tenir en compte és que les necessitats de formació afecten tots els col·lectius de l'empresa, encara que, per suposat, de distinta manera. Segons quina sigui la funció desenvolupada pel treballador, tècnic, quadre, o directiu la formació tindrà uns objectius i uns continguts diferents.

En aquest sentit, s'està produïnt un canvi important en el significat que l'empresa dóna a la formació. D'un concepte de formació entesa com a política social, o com aprenentatge escolar d'una qualificació determinada, s'està passant a considerar-la com un element clau de la gestió de la mà d'obra. De cada vegada més la formació s'integra en aquesta gestió com un instrument de desenvolupament de la innovació i la competitivitat.

Per tal d'analitzar correctament quin paper juga la formació a l'empresa des de qualsevol perspectiva, cal tenir en compte que aquesta es mou dins un entorn complex, format per l'entramat social i els diversos subsistemes que el conformen.

L'empresa i les organitzacions en general no són fets aïllats, les interconnexions amb els diversos subsistemes que conformen la societat són elements fonamentals de cara a poder comprendre el seu propi funcionament.

Per tenir una perspectiva diacrònica clara de com ha evolucionat la formació a l'empresa en el nostre país, cal que analitzem una sèrie de factors, uns dels quals atanyen a l'estructura i organització interna de la pròpia empresa i d'altres que corresponen al seu entorn.

L'evolució i el concepte de formació a l'empresa, són fets que han anat canviant tant pel que fa als seus objectius com a la mena d'oferta que s'ha anat produïnt. Segons Font i Imbernón (1991) les etapes d'aquest procés han passat per:

-La creació d'estructures de formació només a les grans empreses estables i rendibles que es varen produir als anys seixanta, a on en el sector industrial es crearen grans centres que fins i tot feien la competència a la formació professional reglada, i en el de serveis tenia un cert caire social i paternalista.

-La ulterior burocratització de les anteriors estructures descrites, convertint-se aleshores la formació en l'eina de reclutament de personal, la selecció interna i externa i dels ascensos; encara que ensems havia de donar resposta a les necessitats d'ensinistrament específic als nivells més baixos de l'organització, encara que fos des d'una perspectiva molt taylorista i jerarquitzada de l'anàlisi de tasques...

-L'etapa en que la concepció de la formació passa a tenir la consideració d'eina estratègica de cara a l'assoliment del canvi forçat a les empreses pel replantejament dels models organitzatius, així com també de les relacions jeràrquiques i dels estils de direcció.

Cal, no obstant això, senyalar que aquestes etapes no han estat una successió rígida dels models esmentats, ja que els tres s'han anat superposant de manera diversa a les empreses i encara subsisteixen els tres de forma desigual segons les organitzacions.

### **1.3. Evolució de la Formació a l'Empresa a Catalunya**

Les característiques de Catalunya, com a regió industrialitzada amb una estructura de serveis cada vegada més important, de població majoritàriament urbana que gira a l'entorn d'una gran àrea metropolitana encapçalada per la ciutat de Barcelona, compta amb una llarga tradició de caràcter pedagògic i educatiu en tots els seus nivells, que d'alguna manera han anat molt lligats al seu desenvolupament econòmic i social.

La formació a l'empresa no és un fet aïllat i merament intern de cadascuna de les organitzacions, sino una realitat que té contactes i relacions molt estrets amb el seu entorn, i molt especialment amb aquell que li és més proper.

A l'àmbit de l'educació formal, la Llei General d'Educació, promulgada l'any 1970, suposa un intent seriós per part del franquisme, avalat pels organismes internacionals com l'OCDE i el Banc Mundial, de revisar tota la política educativa anterior. Es volia adequar el sistema d'ensenyament als canvis socio-econòmics produïts en els anys posteriors al pla d'estabilització, caracteritzats per un desenvolupament econòmic molt ràpid, encara que desordenat, i fet sense atenyer la construcció d'una imprescindible infra-estructura bàsica, tant de caràcter material, com socio-cultural.

Aquest desenvolupament econòmic, produït entre les darreries dels '50 i 1975, es va dur a terme comptant amb un fort component de mà d'obra immigrada, provinent en la seva gran

majoria del medi rural i, per tant, sense una gran formació prèvia; fins i tot en molts de casos amb un alt índex d'analfabetisme, com a mínim de caràcter funcional. Més d'un milió i mig de persones arribaren a Catalunya, fet que es va convertir en un factor demogràfic de caràcter explosiu, amb un creixement mitjà del 2,25% anual.

En aquestes circumstàncies, partint d'una mà d'obra desqualificada, i amb molt baixos nivells d'educació escolar, carents gairebé del tot de formació professional, -més enllà de les exigències de la feina que realitzaven en el món rural del que provenien la majoria-, les qualificacions es varen haver d'improvisar a partir de la pura i simple experiència adquirida en el mateix lloc de treball.

La situació de dictadura política va permetre que el procés de desenvolupament econòmic es dugués a terme comptant amb un sistema de relacions empresarials basades en un model tradicional-autoritari. Aquest, naturalment, duia aparellat la sequella corresponent de conflictivitat socio-laboral, continguda mitjançant la repressió, però que s'anà incrementant a ran de la crisi econòmica dels primers 70', la crisi política de finals del franquisme i el surgiment posterior de la democràcia, amb un major desenvolupament de les llibertats i del desenvolupament sindical i organitzatiu.

Aquest model de desenvolupament, a diferència del que va passar a les democràcies europees occidentals, va generar una cultura laboral fortament conflictiva, amb un sindicalisme considerablement reivindicatiu i una patronal de pacte difícil. Això tindria repercussions de cara a la formació, i a la seva valoració tardana, en el nostre país, com a eina de transformació i millora a dins l'empresa, tant per part d'un sector important dels empresaris, com dels propis treballadors i dels seus representants.

El desenvolupament de la LLei General d'Educació, que també ho havia d'haver estat del finançament de la reforma

educativa, tal i com anunciava el seu títol, va coincidir, doncs, amb aquest període de crisi econòmica, política i social, amb la qual cosa les previsions d'inversió dels cabals necessaris es va fer de forma prou deficient. Al mateix temps, el creixement de l'atur i el retraïment de les noves insercions en el mercat laboral, a partir de mitjans de la dècada, va incidir en el perllongament de l'edat de permanència en el sistema educatiu per a una gran part de la població jove, que només tenia com a sortida alternativa l'oci forçós o la marginació.

La Formació Professional, que era una de les principals aportacions de la nova LLei, durant aquest primer període es va veure immersa en una situació de desprestigi social per partida doble: en primer lloc perquè davant la crisi d'ocupació no servia per aconseguir un lloc de treball; i en segon lloc, perquè es va començar a considerar com el destí natural de "l'escamot dels capclosos", que no havien pogut obtenir el Certificat Escolar, titulació obligatòria en finalitzar els estudis primàris per a aquells que volguéssin continuar estudis de batxillerat.

En aqueixes circumstàncies, l'opció que es va considerar més vàlida per part d'aquells que volien seguir estudiant fou el batxillerat; situació força paradoxal, si considerem que aquella via acadèmica s'havia concebut i dissenyat per acomplir funcions propedèutiques, de cara a continuar estudi superiors a la Universitat i, en conseqüència, sense la intenció de donar cap mena d'habilitat de tipus professional en sentit estricte.

La taula que presentem a continuació és molt clarificadora dels resultats obtinguts amb l'aplicació de la LLei General d'Educació de 1970 a nivell de l'Estat Espanyol:

TAULA 13

Nombre d'estudiants per nivells educatius. Cursos 1976-77 a 1987-88

CURSO	Preescolar	E.G.B.	B.U.P i C.O.U.	Formació Profes.	Universit.	TOTAL
1976-77	956.184	5.544.639	844.258	359.044	567.819	8.271.944
1977-78	1.008.796	5.579.662	877.519	407.817	649.525	8.523.319
1978-79	1.077.652	5.590.414	999.479	455.943	621.158	8.744.646
1979-80	1.159.854	5.606.850	1.037.788	515.119	639.288	8.959.899
1980-81	1.182.425	5.606.452	1.091.197	558.271	649.098	9.087.443
1981-82	1.197.897	5.629.874	1.119.095	628.368	669.848	9.245.082
1982-83	1.187.617	5.633.518	1.117.600	650.770	692.152	9.281.657
1983-84	1.171.062	5.633.009	1.142.308	695.480	744.115	9.385.974
1984-85	1.145.968	5.640.938	1.182.154	726.000	785.880	9.480.840
1985-86	1.127.348	5.594.285	1.238.874	738.340	854.189	9.553.036
1986-87	1.084.752	5.575.719	1.278.269	751.995	902.380	9.593.115
1987-88	1.054.241	5.398.095	1.355.278	759.796	969.508	9.536.918

(FONT: Dades del Ministerio de Educación y Ciencia)

Malgrat haver-se aconseguit un dels objectius prioritaris fixats, és a dir, l'escolarització completa dels alumnes entre 6 i 13 anys, l'altre objectiu, que era el d'estendre l'escolarització més enllà d'aquesta edat, com a mínim fins als 16 no es va assolir, ja que la taxa d'escolarització entre els joves de 14 a 17 anys rondava el 68,52%. A més, com hem vist a la taula anterior, la distribució de la població estudiantil no es va realitzar mitjançant un augment significatiu de la matrícula de Formació Professional (FP), sino del Batxillerat (BUP-COU) amb una proporció de gairebé el doble, i dels estudis universitaris, a on fins i tot hi trobem un nombre significativament major d'estudiants que a la Formació Professional.

Els resultats per a Catalunya, amb dades corresponents al curs 1991-1992, apareixen a la taula següent:

TAULA 14  
Matrícula per nivells educatius: CURS1991-92

		Alumnes	%Dones	Públic	Privat
ENSENYANÇA PRIMARIA	Jardí infància*(1)	51.570	48,7	17.066	34.504
	Parvulari	119.308	49,0	63.845	55.463
	EGB	657.472	48,4	356.024	301.448
	Educació Especial	6.597	40,2	2.335	4.262
ENSENYANÇA SECUNDARIA Pla vigent	Batxillerat	215.617	54,6	138.618	76.999
	FP 1	92.135	45,7	53.083	39.052
	FP 2	66.860	48,1	38.420	28.440
Nou model educat. (plan experimental)	ESO(1r.ciclo) *(2)	2.778	43,2	1.460	1.318
	ESO(2o.ciclo) *(2)	9.364	45,2	7.228	2.136
	Batxillerats	3.739	48,2	2.172	1.567
	FP Mòduls II	617	39,7	547	70
	FP Mòduls III	1.051	44,0	842	209
ENSENYANÇA UNIVERSIT. Curs1990-91	Escoles Universit.	53.724	48,5	34.063	19.661*(3)
	Facultats y ETS	111.266	51,9	106.790	4.476*(3)

1. Inclou només els alumnes escolaritzats als centres autoritzats pel Departament d'Ensenyament.

2. Ensenyament Secundari Obligatori

3. Alumnes matriculats a centres adscrits

Font: Departament d'Ensenyament. Gabinet Tècnic.

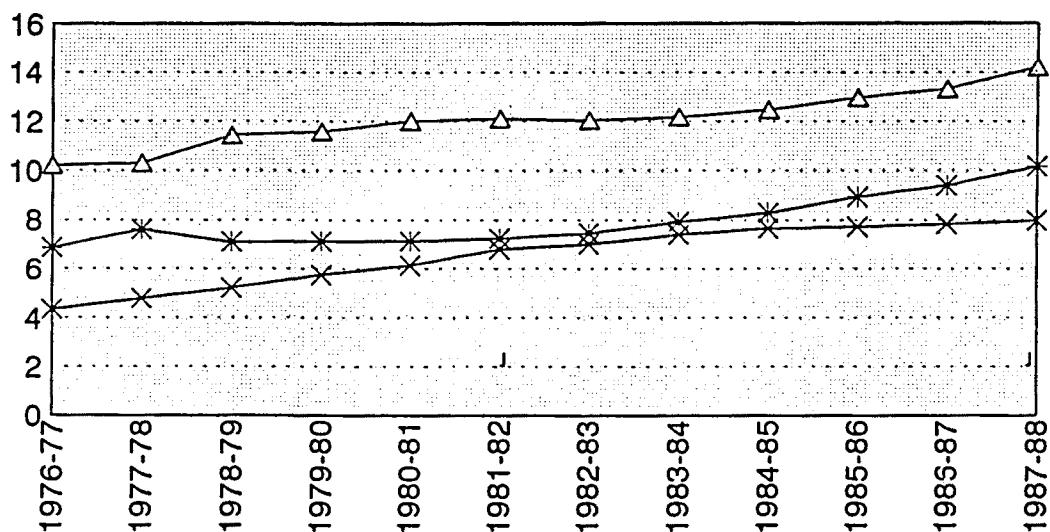
Els resultats de tot aquest procés es varen produir durant un període en que l'economia es va caracteritzar per un comportament inflacionari i d'estancament del creixement entre



1971 i 1977, seguit d'un altre de reajustament entre 1977 i 1986, a on les taxes d'atur, en aquestes circumstàncies, varen créixer fins a sobrepassar el vint per cent.

**GRAFIC 1**

## PERCENTATGE D'ESTUDIANTS PER NIVELLS ESPANYA



\* UNIVERSITARIS \* F.P. △ B.U.P./C.O.U.

Font: M.E.C.

Tal i com hem vist, el procés d'escolarització, en principi no responia als objectius fixats a la Llei General d'Educació de 1979, malgrat això i de forma paradoxal, va tenir uns efectes clarament favorables per a l'economia en el període en que es va iniciar una certa recuperació de la crisi, a partir de 1986. Aquest any es va iniciar una activació del mercat de treball amb la creació de noves ocupacions, situació que es perllongaria fins al 1991, front a la destrucció massiva de llocs de treball que havia caracteritzat els anys anteriors.

Com ja hem comentat abans, el model de gestió de mà d'obra a l'empresa fins a la dècada dels 80' responia al model elaborat en els anys 60' a on, amb un empresariat poc professionalitzat, es va haver de donar resposta a una economia expansiva i a la improvissació d'una mà d'obra industrial poc o gens qualificada, provinent en la seva majoria de la immigració rural. En aquestes circumstàncies, es varen haver de donar les qualificacions que calien directament, a partir de l'experiència que hom podia adquirir en el propi lloc de treball. Tot això, com ja hem senyalat, en un marc de relacions laborals progressivament conflictives, accentuades amb l'inici de la crisi econòmica i política dels 70'.

Els factors d'ascens i progrés individual foren, en aquest cas, criteris d'adhesió a l'empresa; i la promoció a càrregos de comandament intermedis va respondre fonamentalment a aquests criteris. Aquesta situació no comença a canviar fins a l'any 1977 amb el primer període de re-organització de l'economia espanyola. Aquests anys es varen caracteritzar per la introducció en les empreses de fortes innovacions tecnològiques, amb una clara estratègia d'intentar fer competitives les empreses més dinàmiques

A partir de mitjans de la dècada dels 80', tot un conjunt d'investigacions\* porten a la conclusió que s'estava desenvolupant un procés de canvi molt accelerat, que afectava les estratègies de mercat, les polítiques de producte, l'organització del treball i les polítiques de gestió de mà d'obra, encara que els seus efectes són molt diferents segons sectors i tipus d'empresa. Homs (Temps d'Educació, 1991) descriu dos models oposats de gestió:

-Les grans empreses, de sectors amb un gran pes de la inversió tecnològica, amb una situació favorable dins el mercat i una estratègia de competitivitat vers l'exterior de l'economia espanyola; aquí és a on hi trobem en fase de desenvolupament un model de gestió que incorpora algunes de les constants que es repeteixen a països com França i Alemanya, que hom pot definir com un model de gestió de mà d'obra qualificada. Aquest model es basa en unes polítiques de contractació molt més selectives, amb l'exigència de nivells mínims d'educació secundària o amb formació professional inicial, generalment de segon grau; amb recursos a la formació continua com a l'element de qualificació, a més a més d'experiència; amb criteris d'ascens basats en la competència i amb l'exigència de mobilitat i polivalència.

-En canvi, a l'altre extrem hi trobem les petites empreses d'economia submergida o semi-submergida, molt intensives en mà d'obra i situades fora dels nuclis industrials, la

---

\* Homs, O.; Kruse, W.; Ordovàs, R.; Pries, L.: Cambios de cualificación en las empresas españolas. Madrid, Fundación IESA, 1987.

Homs, O.; Salmurri, J.A.; Viladàs, X.: La formación en el sector textil y de confección en España: la situación en Cataluña y en el País Valenciano. Barcelona, CEDEFOP, 1986.

Homs, O.; Marsal, F.: Informe sobre los perfiles profesionales y las necesidades de formación del nivel 3 en el sector textil-confección en España. Barcelona, CEDEFOP, 1988.

Homs, O.; Romaní, C.; Ingla, A.: Construction d'une professionalité. Le cas du commerce espagnol. Barcelona, CEDEFOP-CIREM, 1989.

Romaní, C.; Ingla, A.: Un sistema de trabajo entre la tradición y la modernidad. Barcelona, CEDEFOP-CIREM, 1990

Castillo, J.J.: La división del trabajo entre las empresas. Las condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas de la electrónica y del mueble de Madrid. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989.

competitivitat de les quals en el mercat es basa en el manteniment diferencial del cost de la

mà d'obra, les quals intenten seguir operant amb el model anterior de mà d'obra desqualificada.

Una política més rigurosa pel que fa a la contractació, a partir de 1977, amb el que hem qualificat de 'període de reajustament', i una major activació posterior del mercat de treball a partir de 1986, en el que s'inicia un període de creixement més estable, front a la destrucció massiva de llocs de treball que havia caracteritzat els anys anteriors, fan visible el canvi de 'política de gestió de mà d'obra qualificada' que s'introdueix a les empreses més dinàmiques.

En certa mesura, aquesta es va veure afavorida degut al fet paradoxal de la implantació esbiaixada de la nova Llei General d'Educació: els canvis organitzatius i tecnològics feren necessària una política de contractació de mà d'obra qualificada, que es pogués adaptar fàcilment en aqueixes condicions de canvi, i aquesta força de treball es trobà amb facilitat en el mercat, en poder comptar amb una cantera de joves que posseïen una formació inicial obtinguda mitjançant el estudi de batxillerat, formació professional de segon grau, o bé universitaris inacabats o complets.

La capacitat d'aprenentatge i d'adaptació a les noves condicions de la producció és el que caracteritzava a aquestes noves generacions de joves que havien rebut aquesta mena d'estudis de caràcter generalista. I fou aquesta capacitat d'aprendre a aprendre i la capacitat d'adaptació a situacions polivalents les que feren que les empreses més innovadores organitzativament i tecnològica trobessin en aquestes cohorts la mà d'obra que requerien. En canvi, si s'hagués comptat amb una formació de caire més especialitzat, de caràcter més taylorista, la resposta segurament no hauria estat la mateixa.

De fet, hom no pot parlar d'un element mono-causal en tot aquest procés; sabem emperò que hi ha tot un conjunt de fets que donen uns resultats i que tots ells convergeixen en el mateix sentit:

-l'existència de mà d'obra qualificada en el mercat de treball, fruit de la tendència a assolir nivells alts d'estudis per part de sectors importants de la població.

-introducció de noves tecnologies aplicades tant al camp de la producció com dels serveis.

-canvis organitzacionals en les empreses, basats en la mobilització de les capacitats d'adaptació i d'innovació de la força de treball.

Sense que hagi desaparegut la utilització massiva de mà d'obra poc o gens qualificada en els nivells baixos i intermedis, com ja hem vist, ara, la tendència dominant és comptar amb la polivalència front a l'especialització, a on les aptituds personals i una més alta qualificació són el fet més important, ja que la resta se suposa que serà assumit pel procés tecnològic i la pròpia organització.

Amb aquests plantejaments, a les empreses més avançades, d'una concepció de la formació entesa com a política social, o com aprenentatge escolar d'unes determinades aptituds professionals o coneixements, s'ha passat a entendre-la com un element clau de la gestió de la mà d'obra. Això comporta, doncs, un sentit també molt més ampli de la formació, que ha de comprendre uns continguts i objectius a on la innovació i la competència passen a ser els elements fonamentals, i cada empresa, d'acord amb la seva cultura, necessita introduir aquest elements com a prioritaris, per tal de millorar la seva organització i acomplir les seves finalitats productives o de serveis, per a ser competitiva en un mercat cada vegada més extens.

La crisi que va començar l'any 1992, i en la que ara estem immersos plenament, es caracteritza a tota Europa per una destrucció massiva de llocs de treball. Les empreses poc competitives desapareixen a una velocitat espavoridora i, en aquesta situació la formació torna a la palestra amb més força que mai. Les empreses, en molts de casos, davant la força de treball poc qualificada opten per l'acomiadament. Davant l'abundància de força de treball jove i més educada imposen una **lògica de substitució**: s'obren fàbriques més modernes en les que s'utilitzen les darreres tecnologies i la robotització, amb la qual cosa no fa falta tanta mà d'obra com abans; però sobretot la que fa falta és d'una altra mena: força de treball amb més formació, més polivalent i flexible, amb capacitat d'integrar-se en els nous processos de treball. I tot això fa que les reestructuracions de les grans companyies es facin prescindint dels vells treballadors, de la vella experiència que es considera obsoleta, quant no un obstacle. I es recorre al mercat de treball a on es troba aquesta mà d'obra amb la formació de base necessària, encara que calgui adaptar-la amb processos ràpids de formació a les noves formes de treball.

Es vol imposar una nova cultura del treball, davant la qual la formació a de tenir un paper d'importància fonamental. La 'lògica de la substitució' no sempre és la millor política, tant des del punt de vista de les empreses, com sobretot des del punt de vista social. En primer lloc perquè no totes les empreses estan en condicions de posar-la en pràctica, però encara que això fos possible, amb aquesta política es perd una força de treball experimentada i amb coneixements que, posats al dia, encara podria donar el rendiment necessari i, fins i tot en molts de casos de forma molt millor. Però, en segon lloc, augmentant el nombre d'aturats sense retorn possible, per raons d'edat, s'incrementen els costos socials de forma exponencial, de manera que no hi ha societat, per rica que sigui, capaç a la llarga d'assumir aquesta despesa. I els costos socials al respecte, són encara molt més greus. La lògica de la formació és, doncs, ara, més necessària que mai.

#### **1.4. L'anàlisi de necessitats de qualificació a l'empresa**

Quan hom parla de necessitats de qualificació, en el món productiu tradicionalment s'ha pensat en els aspectes específics de caire tècnic o instrumental, sense tenir en compte que calia donar resposta a tots els àmbits del comportament humà a dintre les organitzacions, tal i com hem vist a la primera part d'aquest capítol. Les empreses i en general les organitzacions no sols requereixen persones amb coneixements tècnics suficients, sino persones amb iniciativa, amb capacitat d'integrar-se en grups i desenvolupar un lloc de treball resolent de forma flexible les incidències que surgeixin .

Les necessitats de qualificació a les empreses, d'alguna manera podem dir que impliquen mancances o dèficits de tipus divers, uns dels quals podran ser de caràcter comportamental, d'actituds, de destreses, d'habilitats, o bé de coneixements. Per tant, a l'hora d'analitzar aquests dèficits ens haurem de plantejar, a més a més de quins són, d'on venen i també quí les detecta?, a on es localitzen?, de quina naturalesa i magnitud són?, quines són les seves causes? i, sobretot, com podrem resodre'ls?.

Davant aquesta darrera pregunta, naturalment, veurem que algunes d'aquestes mancances es podran solucionar mitjançant la formació, però, moltes d'altres no s'hi podran solucionar, perquè seran degudes a temes organitzatius, d'estructura, tecnològics, o d'altres tipus, i requeriran, doncs, solucions d'una altra naturalesa: En la resposta que es doni davant les necessitats de qualificació cal deixar molt clar que la formació és una de les moltes variables a tenir en compte, però ni l'única possible ni tampoc la més eficaç sempre.

Cal, doncs, a partir del que hem dit, distingir clarament entre el que són necessitats de qualificació i necessitats de formació a l'empresa. I davant d'aquestes últimes, el que són

pseudo-necessitats (Jean Dubois, 1971)\* ,o més ben dit, falses utilitzacions de la formació, per tal de no enfrontar els veritables problemes plantejats a l'organització; a saber:

- la formació com a sanció
- la formació com a consol
- la formació com a recompensa
- la formació com a parany
- la formació com a tranquil·litzant
- la formació com a tapa-forats

Vist el que no ho són, definirem com a necessitats de formació: *Aquelles necessitats de perfeccionar determinades actuacions humanes que es poden millor resoldre mitjançant algun tipus de formació.*

D'aquesta manera, doncs, la identificació de necessitats de formació serà el procés que es requereix per detectar i especificar necessitats de formació tant a nivell individual com de les organitzacions. I l'anàlisi de necessitats de formació, el procés d'examinar les necessitats de formació per tal de determinar de quina manera aquestes es poden resoldre millor.

Les organitzacions són entitats complexes, immerses en un determinat context social i que estan sotmeses, per tant a les incidències no sols internes sino també a les externes, la inter-actuació amb el medi; cal, doncs tenir presents tant l'*intorn* com l'*entorn* com a factors de canvi.

Per això mateix haurem de intentar preveure la naturalesa del canvi i si aquest es pot produir degut a variacions en el producte, en la tecnologia, en les finances, en el personal, la legislació o bé en la política.

---

\*Citat a Font i Imbernon, 1991, pag. 27



Per finalitzar, hi ha un factor important a tenir en compte a l'hora d'analitzar les necessitats de formació, ja que no es tracta només d'un simple diagnòstic sobre la realitat existent en el moment de fer l'anàlisi; les necessitats que es volen detectar no són solament les que afecten a les mancances presents, sino a aquelles que, fent una previsió del que es vol que sigui l'organització en el futur, faran falta per a la bona marxa del rumb que es vol imprimir a l'entitat en qüestió, tenint en compte les persones, el tipus d'organització i els processos i mitjans tecnològics que s'hagin d'emprar.

### **1.5. Les necessitats de formació permanent de caràcter superior a l'empresa**

No hi ha gaires coincidències a l'hora de denominar l'activitat educativa que cal seguir realitzant una vegada acabats els estudis inicials de qualsevol nivell, i, en el nostre cas, del superior: hom parla d'educació permanent, d'educació d'adults, d'educació continuada, d'educació de per vida (si se'ns permet traduir així l'expressió anglesa: *life-long education*), etc. Això no obstant, amb allò que coincideix gairebé tothom és en la seva importància en els moments actuals.

La formació permanent té una rellevància molt especial a tots els nivells, però de forma molt especial a l'àmbit del coneixement superior, i això no sols per la celeritat amb que es produeixen els avenços de la ciència i les seves repercussions en els canvis tecnològics i a l'àmbit de la producció sino, també, en l'àmbit de les organitzacions, per la necessitat de posar al dia i renovar els coneixements de caràcter gerencial i organitzatiu.

U. Teichler (1990) , al respecte, senyala de forma molt clara que el període de formació, avui en dia, es perllonga durant tota la vida humana, especialment durant el temps que dura la vida activa i s'ha de proposar, com a principal objectiu, l'adaptació als canvis constants de la societat. Señala també que la nostra

societat es caracteritza per l'extensió de la computerització i de les noves tècniques de la informació; per la interdependència internacional creixent, la major importància de les habilitats socials en un aspecte ampli de tasques; les tendències a la descentralització i una major participació en la presa de decisions; la necessitat de combinar disciplines distintes; l'aparició de tipus de serveis diversos; la necessitat d'adquirir coneixements bàsics que facin més fàcil l'aprenentatge permanent, i la complexitat creixent de tots els aspectes de la vida. Mig en broma, però molt gràficament, remarca:

*"If we were to believe those protagonists of lifelong education who claim to multiply continuing education because of the rapidly increasing speed of obsolescence of knowledge, we could present an extreme scenario. Assuming that:*

*- half of a graduate's knowledge becomes obsolete within ten years,*

*- all knowledge acquired during pre-career studies turns out to be useful for the job in other spheres of life,*

*-all graduate lifelong learning takes place at universities, and*

*- graduates are employed some 30 years on average,*

*then graduate demand for lifelong learning will be at least as high as that for pre-career studies. Furthermore, if we assume that universities will play a greater role in the second chance learning and that many continuing education programmes will be open to qualified persons without formal prerequisites for study, we could imagine that, by the year 2000, 60 per cent of all teaching and learning at universities will serve lifelong purposes, and only 40 per cent will serve pre-career studies." (Pag. 54)*

Encara que aquestes previsions de futur no siguin tan exagerades com afirma Teichler, sens dubte la dinàmica de canvi actual i també les característiques demogràfiques dels països avançats, sobretot d'Europa i Estats Units, a on les expectatives de vida s'han allargat molt i la població és majoritàriament adulta, imposen una perspectiva diferent pel que fa a la renovació i actualització del coneixements.

Però passant a l'àmbit de les organitzacions, hi ha una raó molt clara per plantejar-se la necessitat de la formació permanent a nivell superior de forma prioritària: i aquesta és per la transcendència que té en tots els àmbits d'alta responsabilitat: Les tasques directives, gerencials, tècniques i d'investigació i desenvolupament, avui en dia recauen de forma aclaparadorament majoritària en persones que tenen formació i qualificació superior.

Els processos educatius, entre els quals situem l'Educació Superior, tenen unes característiques pròpies que no cal oblidar a l'hora de plantejar-se el tema de l'anàlisi de les necessitats de Formació a l'Empresa. Dit això, emperò, cal precisar de nou que els conceptes d'Educació i de Formació, encara que són dues formes d'instrucció i aprenentatge organitzat, no són realment el mateix, tal i com ja hem analitzat a nivell més general al principi.

Si analitzem l'Educació Superior, i més concretament l'Ensenyament Universitari, podrem constatar que aquest assumeix, amb més o menys èmfasi, aquells trets, que comentàvem abans, de formalitat, ubicació institucional, fixació d'objectius generals, amb disseny també més general i orientat en vers la persona, amb un procés a més llarg termini, obert a un ample ventall de gent; amb un tipus d'aprenentatge orgànic, amb èmfasi en el treball conceptual i teòric que dóna fonamentació a comportaments no específics, que pot o no incloure una certa aplicació a realitzar en algun moment, i és impartit per instructors i professorat acreditat professionalment. Però segurament allò que més caracteritza una formació superior de caràcter universitari és, o hauria de ser, la

capacitat d'estar en condicions de desenvolupar tasques d'actualització del propi coneixement i d'auto-formació permanent.

Això, naturalment, no significa que en tots els estadis de la formació superior es segueixi al peu de la lletra aquesta caracterització. A mesura que es va pujant en el grau de coneixement es va imposant un major grau d'especialització i un major nivell d'especificitat, o al menys sembla que hauria de ser així, tant pel que això significa d'apropament a la professionalització, com per les exigències de la pròpia recerca, que també exigeix aquest major grau d'especificitat en el tema objecte d'investigació.

Per tant, quan entrem a considerar el que hauria de ser la formació continuada, i tenint en compte el seu caràcter de formació aplicada i d'adaptació a la vida cotidiana i professional, aquest grau d'especificitat, en molts casos, haurà de ser sens dubte molt més gran, -si realment es vol respondre a les necessitats que demanden les organitzacions-, però no sempre, ja que la formació continuada no ha de ser només donar respostes puntuals a necessitats molt concretes, sino també oferir la possibilitat d'adquirir coneixements de caràcter general que hom no ha tingut oportunitat d'assolir anteriorment i, sobretot, aquells que siguin necessaris per aprendre a aprendre.

El Dr. Bricall, al report que va elaborar, com a relator del seminari internacional de la OCDE sobre "Formation Professionnelle continue trans frontalière" el maig de 1991 remarcava el següent:

*"La formation continue de niveau supérieur n'est donc pas la formation d'adultes en général ni la formation supérieure initiale: elle concerne la préparation en vue d'une qualification élevée. La fonction que remplit la formation continue ne doit pas laisser de côté les aspects généraux relatifs à toute période de formation. On a souvent parlé, au cours du Séminaire, de la valeur sociale nécessaire à sa réalisation et à sa mise en valeur.*

*Il ne faut pas ignorer l'adaptation aux structures et aux caractéristiques de la société où elle devra s'intégrer puisque, plus encore que tout autre type de formation, elle dépend du contexte sociale et professionnel. De même, elle devra essayer d'atteindre un arbitrage adéquat entre la formation de base et la formation ouvertement appliquée et spécialisée, entre l'enseignement de connaissances de type technique et d'autres de type culturel et de comportement social, voire même éthique."*

Una característica de la formació continuada és que, contràriament al que succeeix en l'educació inicial, aquella es realitza fonamentalment a dins el sector no formal, i aquest fenomen es dona a tots els països. Són les empreses privades, les associacions professionals i el que s'ha denominat "tercer sector"\*, fonamentalment, els que s'han dedicat més intensament a aquest tipus d'activitats. (Collardyn, 1992). El sector formal, i en especial l'universitari hi han entrat més recentment, encara que amb molta força

Les Universitats, com a institucions fonamentals dedicades a l'ensenyament superior, doncs, poden tenir un paper relevant en aquest àmbit de la formació i, en aquest cas, per la naturalesa de la institució, també de l'educació permanent. La xarxa europea que es dedica a la coordinació d'activitats d'educació continuada: EUCEN, a la conferència que va mantenir a Leiden el 1992, va intentar resumir el significat de l'educació continuada universitària d'acord amb la següent definició:

---

\* Aquest "tercer sector", tal i com es va definir al Seminari de l'OCDE a Lugano : "La formation professionnelle continue transfrontaliere" (1991), compren les empreses de formació. Aquestes empreses es caracteritzen per seguir una estratègia comercial i no fonamentalment per consideracions de caràcter educatiu. Aquest fet de vendre formació és el que permet distingir-les dels altres dos sectors, ja que això també determina les seves estratègies formatives. A més, no téen gaire capacitat de recerca i desenvolupament i la clientela l'han de cercar a l'exterior i és geogràficament dispersa.

*"University Continuing Education is any form of education, vocational or general, resumed after an interval following the end of continuous initial education.*

*This may include*

- education for full-time mature students*
- part-time degree or diplomas*
- post-experience vocational education  
(including university staff development)*
- liberal adult education*
- open acces courses.*

*University Continuing Education is part of a Continuing Education sector which contains a number of other private and public providers (eg in-service training, training by equipment suppliers, by professional associations, and so on). From this miscellany there are some aspects which make university Continuing Education unique:*

*1. The concept of UCE is distinguished from straightforward training for vocational skills. UCE is dedicated to the development of whole people, their knowledge, and their capabilities such as social competence and cultural attitudes;*

*2. It is possible for a university to base CE upon its research in the different disciplines. This will provide the most up-to-date and high quality material for courses and it will foster the innovative capabilities of the participants. It will also implant other strategic capabilities such as teamwork, project management, and learning how to learn;*

*3. In distinction to other organisations, UCE not only reacts to market requirements but can also be proactive in identifying needs; and*

*4. As the possessors of the resoruces, European universities have a particular responsability to assist in the development of their regions, their countries and Europe as a whole." (EUCEN, 1992: 4)*

Amb aquest paràgraf creiem que queda suficientment singularitzat el paper que la Universitat pot acomplir en aquest terreny, i queda també prou clar que l'anàlisi de necessitats de formació continuada a nivell superior, no sols denota les mancances que ténen les persones degut a la innovació constant del coneixement, sino també aquelles carences bàsiques que tenen degut a les deficiències de la formació inicial rebuda.

L'Ensenyament Superior, en aquest sentit, no pot adoptar un rol merament "reactiu" davant les necessitats socials, davant les necessitats del mercat sino que ha de tenir un paper eminentment "pro-actiu". S'ha d'intentar, malgrat les dificultats que ja hem constatat abans, anar pel davant de les necessitats d'ocupació. I especialment en el sector de la formació continuada aquesta actitud encara és més necessària.

Donada la importància que, avui en dia, té l'educació com a preparació per al treball, la formació inicial s'hauria de plantejar molt seriosament analitzar quines són les necessitats actuals i quines les previsibles, per poder d'introduir aquests aspectes en els currícula de l'ensenyament inicial, sobretot en els nivells superiors, però també a tot l'ensenyament de caràcter professional.

Per donar resposta en aquest tema, així com al de l'anàlisi de necessitats de formació continuada entre d'altres, es va plantejar precisament la recerca que hem realitzat, tal i com ja hem dit al començament.

Però abans d'entrar en l'exposició dels resultats de la nostra investigació, i fent un repàs de les recerques que s'han fet en aquest àmbit a Catalunya, comprovem que la bibliografia al respecte és molt escassa. De fet, només hem trobat un treball que s'apropi al que nosaltres hem realitzat, però que abarca un àmbit més restringit. A continuació n'exposem un breu resum i els resultats.

## **1.6 "Necesidades de formación continua en áreas técnicas y económicas de Cataluña"**

Aquest estudi va ser realitzat per a l'ICT (Institut Català de Tecnologia), Octubre de 1989, sota la direcció de Francesc Solé Parellada, en el marc del Programa Comett de la C.E.E.

Preten recollir les necessitats -els buits- de Formació Continuada que se donen en aquests moments i preveure els que hi haurà a mig termini en l'àmbit de les àrees tècniques i econòmiques de Catalunya.

El mètode que s'ha fet servir per a la realització d'aquest estudi és el Mètode Delphi, consistent en demanar l'opinió d'un grup d'experts reconeguts mitjançant un o diversos qüestionaris. Cada expert ha de respondre aquests qüestionaris varies vegades i en moments diferents intentant arribar a acords sobre els temes proposats.

En aquest cas els experts triats són experts en formació, o professionals lligats molt directament al tema de la formació.

Per a la realització de l'estudi, els seus realitzadors fan una divisió sectorial adient al seu propòsit d'investigar preferentment aquells que requereixen Formació Continuada amb un important component tecnològic.

La metodologia que es va fer servir en aquest estudi no sembla la més adient per a intentar desbrossar un terreny que no és simplement qüestió d'opinió. En definitiva, es tractava d'analitzar quines eren les necessitats de formació de les empreses i, per tant, no d'acostar els diferents punts de vista sobre el tema, sino d'analitzar quines són veritablement, segons els enquestats, les necessitats reals de les empreses. Es veritat que tota enquesta



sociològica respondrà en darrer terme a la informació que doni algun expert o informant i, en definitiva, la resposta copsarà "l'opinió" d'aquell, però el mètode delphi intenta trobar punts de coincidència sobre un determinat tema "apropant" les opinions i, en aquest cas, tant per la disparitat de les empreses, com dels informants, com del tema en si -l'anàlisi de necessitats de formació- no estem davant una mera qüestió d'opinió, sino de recollida d'informació sobre "fets" si per tals podem entendre les necessitats de formació de les empreses. Així, doncs, la metodologia emprada aquí no acaba de semblar la més oportuna, ja que fins i tot pot "distorsionar" l'objectiu fonamental d'estudi en intentar fer coincidir "opinions" sobre "fets".

En total varen participar en la recerca un total de 103 experts, dels quals el 74% ocupaven càrregos directius. El 26% restant eren Tècnics. Tots els provinents d'empreses de tamany molt variable, d'entre 4 i 65.000 treballadors.

#### 1.7.1. Els principals resultats de la recerca són:

- Les necessitats de les empreses, pel que fa a personal són, fonamentalment, d'obriers qualificats i de titulats de grau mitjà, fins i tot, en relació als titulats superiors-.

- Segons l'opinió dels experts qüestionats, les empreses catalanes haurien de fer més inversions prioritàriament en:

- Perfeccionament dels productes
- Formació del personal
- Investigació aplicada

- Es considera que el personal qualificat no desenvolupa totes les seves capacitats perquè li manca preparació. En el cas del personal no qualificat és la motivació l'element determinant del rendiment-.

- El 72% de les empreses enquestades diuen tenir un presupost específic per a formació i un 61% ténen Departament de Formació. (Això no obstant, s'ha de tenir en compte que la mostra es compon per empreses que tenen experts en formació i per tant no és del tot representativa) -.

- En un 25% dels casos, el Departament de Formació es limita a coordinar accions de formació i aquestes s'encarreguen a empreses externes. Només en un 2% de les empreses el Departament de Formació desenvolupa sempre tots els cursos..

- Un 60'7% de les despeses en formació va destinat a formació aplicable immediatament -.

- Les despeses de formació s'apliquen preferentment a personal molt qualificat-.

- La iniciativa per que el personal rebi formació ve en un 26'7% de l'empresa, en un 8% del propi treballador i en un 65'3% de qualsevol d'ambdós -.

- La financiació de la formació és a càrrec de:

75'3% l'empresa cobreix tota la financiació

15'1% l'empresa cobreix part de la financiació

1'4% el treballador cobreix tota la financiació

En la resta, depén del cas

- L'horari de la formació és:

38'4% en hores de treball

4'1% fora del horari laboral, amb les hores retribuïdes

2'7% fora del horari laboral, amb les hores no

retribuïdes

54'8% depen del cas

- El responsable de determinar les necessitats de formació és:

- 36'2% el cap immediatament superior
- 23'2% el departament de recursos humans
- 23'2% altres responsables

- Les àrees de coneixement que es consideren preferents en la formació són:

- 57'5% Tècnica
- 15'1% Informàtica
- 12'3% Gestió
- 6'8% Idiomes
- 2'7% Marketing
- 1'4% Altres

- Els motius que originen les necessitats de formació (puntuant entre 0 i 9) són els següents:

- Canvis en els mitjans de fabricació o en l'organització del treball (5,57)
- Canvis en les instal·lacions i mitjans de treball (5,36)
- Canvis en les funcions associades al lloc de treball (5,03)
- Manca de formació per desenvolupar la feina actual (4,90)
- Canvis de lloc de treball i/o d'especialitat (4,60)
- Promoció a categoria superior (4,54)
- Canvis en el producte (3,76)

- La Formació Continuada és pràcticament inexistent a la majoria dels casos. Només un 1,4 de les empreses diu que la planifica a llarg termini-.

- El 50% d'experts s'inclina vers una formació específica dins l'empresa, el 35% s'inclina vers els centres de formació -.

- Un 1'4% de les empreses afirmen planificar a llarg termini la formació que es requereix -.

- El 2% de les empreses realitzen per mitjà del seu departament de recursos humans tots els cursos de formació. A la resta, una part de la formació es desenvolupa en empreses externes -.

- Una majoria d'experts considera que un dels problemes més difícils de resoldre per a les empreses (sense tenir en compte el seu cost) és la reconversió del personal -.

#### 1.7.2. Necessitats de Formació Continuada.

Els resultats d'aquest estudi, pel que fa l'anàlisi de necessitats, es subdivideix en tres nivells diferenciats segons el grau de formació assolit: 1) formació prèvia mínima, 2) professionals de formació prèvia a FP, COU o equivalent, 3) titulats de grau mitjà, i 4) titulats de grau superior.

Encara que l'estudi contempla aquelles necessitats que amb una puntuació de 0 a 5 superen el 2, aquí farem constar només les que són superiors a 3.

-Es varen detectar 11 àrees de coneixement que afectaven a tots els sectors de l'activitat econòmica analitzats i que són els següents:

-Per a professionals de formació prèvia a FP, COU o equivalent, manca formació en Seguretat Industrial, Informàtica i Telemàtica.

-Per a titulats de grau mitjà, fa falta formació en Gestió de la Qualitat, Gestió d'Empresa, Gestió de Producció, Seguretat Industrial, Informàtica i Telemàtica.

-Per a titulats superiors fa falta formació en totes les àrees citades anteriorment, amés a més de Màrketng i Gestió Ambiental.

#### 1.7.3.1 -Sector Administració Pública:

-Nivell 2: Ofimàtica, Informàtica, Organització de sistemes de documentació.

-Nivell 3: Ofimàtica, Organització de sistemes de documentació, Informàtica.

-Nivell 4: Teledocumentació, Informàtica, Organització de sistemes de documentació, Legislació Industrial, Seguretat Industrial, Normalització, certificació i homologació, Gestió ambiental, Gestió energètica, Gestió de qualitat, Tècniques de gestió i direcció d'empreses, Estudis de viabilitat.

Notes d'interès: El nivell exigít de Formació de base va en augment. La informatització pot anar paral·lela a la variació dels circuits administratius i generar necessitats de formació a les dues àrees. Gran importància de la formació a Organització de sistemes de documentació.

#### 1.7.3.2 -Sector Agro-alimentari:

-Nivell 2: Tècniques específiques de Gestió de qualitat

-Nivell 3: Tècniques específiques de Gestió de Qualitat

-Nivell 4 : Telecomunicacions

Notes d'interès: Resultats molt variables segons el subsector. No sembla haver-hi coincidència en el que són Tècniques específiques de Gestió de Qualitat. Poques opcions per a les persones amb poca formació de base. Els buits de formació en els titulats superiors estan relacionats amb gestió a alt nivell i amb innovacions tecnològiques.

#### 1.7.3.3 -Sector Automòbil:

-Nivell 2: Automatismes pneumàtics i hidràulics, Sistemes de fabricació flexibles

-Nivell 3: Microprocessadors, Robòtica, Autòmats programables, Sistemes de fabricació flexibles, CAM.

-Nivell 4: Telecomunicacions, Màrketing, Gestió d'Empresa.

Notes d'interès: Tendència a exigir una formació de base superior a la que sembla necessària, tal vegada per manca de titulats de grau mitjà. Resultats aplicables a grans fabricants de bens d'equipament.

#### 1.7.3.4 -Sector Banca i Assegurances:

-Nivell 3: Gestió de riscos/prevenió

Notes d'interès: Sorprenent el poc interès en encoci internacional i en Matemàtica financera. Les matèries considerades urgents són les relacionades amb l'àmbit comercial i les aplicacions informàtiques. Baix nivell de formació de base en alguns professionals amb responsabilitats importants.

#### 1.7.3.5 -Sector Comunicacions:

-Nivell 3: Sistemes de commutació digital, Transmissions digitals, Transmissions ràdio, Transmissions per fibra òptica, Disseny de xarxes, Construcció de xarxes, Comunicacions mòbils, Xarxes de transmissió de dades, Serveis telemàtics, Xarxa digital de serveis integrals, Xarxes d'àrea local (LAN).

-Nivell 4: Sistemes de commutació digital, Transmissions digitals, Transmissions ràdio, Transmissions per fibra òptica, Comunicacions via satèl·lit, Disseny de xarxes, Comunicacions mòbils, Xarxes de transmissió de dades, Serveis telemàtics, Xarxa digital de serveis integrals.

Notes d'interès: Evolució massa ràpida per identificar necessitats de formació a llarg termini. Díficil motivació dels tècnics molt qualificats, perquè el domini de la tecnologia els exclou de l'ocupació de càrreges directius.

#### 1.7.3.6 -Sector Construcció:

-Nivell 1: Rehabilitació lleugera, Ram dels paletes, encofradors, ferralistes, Prefabricats de formigó, Seguretat i Higiene.

-Nivell 2: Informatització de Gestió d'empresa, Seguretat i Higiene.

-Nivell 3: Tècniques específiques de Gestió de Qualitat, Gestió d'Empresa, Control d'obra, Estudis d'obra, Industrialització del procés de construcció, Noves tècniques de construcció, Direcció d'obra, Informatització de gestió d'empresa, Seguretat i Higiene.

-Nivell 4: Gestió d'empresa, Estudis d'obra, Industrialització del procés de construcció, Noves tècniques de construcció, Direcció d'obra, Informatització de gestió d'empresa, Seguretat i Higiene.

Notes d'interès: Greus buits de formació degudes a causes diferents dels altres sectors, exceptuat en el cas dels titulats universitaris.

Sector mal considerat socialment en el que arriba gent sense la formació adient.

#### 2.4.3.7 -Sector Energia:

-Nivell 3: Estalvi i conservació d'energia (tecnol.), Instrumentació i control, Automatització de processos, Seguretat.

-Nivell 4: Estalvi i conservació d'energia (tecnologia), Estalvi i conservació d'energia (gestió), Noves tecnologies per a fonts d'energia tradicional, Tècniques de gestió, Nous materials.

Notes d'interès: Els resultats no són necessàriament vàlids per a consumidors d'energia ni per a instaladors. Augment de

l'exigència en el nivell de Formació de Base. La urgència de les necessitats de formació pot veure's amortiguada pel ritme de renovació dels equipaments.

#### 1.7.3.8. -Sector Indústria Gràfica:

-Nivell 2: Disseny i estètica del producte imprès, Composició i tractament del text, Fotografia i tractament de la imatge, Primeres matèries, Codificació de textos, Montatge, Gestió de qualitat, Gestió de producció, Relacions Humanes, Màrketing, Gestió d'Empresa, Logística.

-Nivell 3: Tecnologia de la transformació productes impresos, Gestió de qualitat, Gestió de producció, Relacions Humanes, Màrketing, Gestió d'Empresa, Logística.

-Nivell 4: Gestió de Qualitat, Gestió de Producció, Màrketing, Gestió d'Empresa, Logística.

Notes d'interès: Els tècnics del sector sovint fan, a més, funcions de gestió i de vendes. Els resultat són molt diferents per al subsector "Envasament i embalatge, sobretot a l'organització de la producció.

#### 1.7.3.9. -Sector Químic:

-Nivell 2: Manteniment.

-Nivell 3: Tècniques específiques de Gestió de Qualitat, Manteniment, Seguretat, Nous Materials, Control de Processos, Gestió ambiental.

-Nivell 4: Tècniques específiques de Gestió de Qualitat, Nous Materials, Síntesi química, Gestió ambiental, Estalvi energètic.

Notes d'interès: Manquen professionals amb formació de base Enginyer Químic.



#### 1.7.3.10 -Sector Tèxtil:

-Nivell 3: Estalvi energètic en acabats, Noves tècniques de textura, Nous processos d'acabats, Noves tècniques enteixits tècnics, Tècniques especialitzades de Gestió de Qualitat.

Control en el temps real de la producció.

-Nivell 4: Noves teles compactes, Estalvi d'energia en acabats, Noves tècniques de textura, Nous processos d'acabat, Noves tècniques en teixits tècnics.

Notes d'interès: Augment de l'exigència en la formació de base. Les àrees en les que se considera majoritàriament que se necessita formació, són tècniques i específiques del sector.

#### 1.7.3.11 -Sector Transports:

-Nivell 1: Conducció de noves unitats parc mòbil, Comunicació- relació amb l'usuari, Temes comunicació-relació amb l'usuari.

-Nivell 2: Reparació-manteniment noves unitats parc mòbil, Seguretat, Tècniques administratives, Productes informàtics per a usuaris.

-Nivell 3: Control integral de línies per ordinador, Reparació- manteniment noves unitats parc mòbil, Gestió d'Empresa, Gestió de comandament, Tècniques de grup i direcció d'equips humans, Seguretat, Electrònica, Idiomes.

-Nivell 4: Noves tecnologies transport urbà, Màrketng, Tècniques de grup i direcció d'equips humans.

Notes d'interès: Es consideren importants les matèries relacionades amb el manteniment, relació amb l'usuari i organització de la xarxa de transports.

A part del comentari que hem fet al començament sobre la manca d'idoneïtat del mètode emprat per a la recerca, hem de

remarcar que els límits imposats a la investigació: les àrees tècniques i econòmiques, circumscriuen el tema i el delimiten força, deixant fora àmbits de formació importants: tot el de recursos humans, per citar-ne algun. D'altra banda, no fa sols referència a les necessitats de formació superior, sino a les de tots els nivells laborals.



**II. RECERCA SOBRE DEMANDES I  
NECESSITATS DE FORMACIO PERMANENT  
A NIVELL SUPERIOR A LES EMPRESES**



## **II. RECERCA SOBRE DEMANDES I NECESSITATS DE FORMACIÓ CONTINUADA A LES ORGANITZACIONS DE CATALUNYA**

### **1. INTRODUCCIÓ: OBJECTIUS I ASPECTES METODOLOGICS GENERALS**

La Fundació Bosch i Gimpera, de cara a la constitució dels Estudis de Formació Continuada va encarregar un estudi sobre l'opinió de les empreses de Catalunya que complís dos objectius fonamentals:

1er) averiguar l'opinió que aquelles tenien sobre el projecte de creació d'un centre adreçat a la formació continuada amb especial atenció a l'empresa

2on) fer una anàlisi de les demandes i necessitats de formació permanent superior a les empreses

Aquest estudi es va dur a terme per part d'un equip d'investigadors del CIREM dirigits per Josep M. Rotger i Oriol Homs i integrat per Xavier Martínez, Katy Ruiz i un equip d'enquestadors. En una fase posterior la matriu de dades corresponent a l'enquesta va ser processada de nou i es varen ampliar els creuaments mitjançant el programa estadístic SPSS, per tal d'ampliar la informació que s'exposa en el capítol següent per part de l'autor d'aquesta tesi, amb l'assistència tècnica dels professors Antoni Sans i Rafel Bisquerra.

Per a la realització d'aquest estudi sobre demandes i necessitats de formació permanent de Titulats Superiors a Catalunya, hom va estimar convenient d'adoptar una estratègia metodològica que permetés copsar amb tota la seva complexitat aquest fenomen i que, a més a més, donés una idea del marc referencial en el que es movia la formació a les empreses privades

i també a l'Administració Pública. Per aquest motiu es va creure convenient de fer l'estudi en dues fases a les que s'empresarien instruments diferents i complementaris:

-A la primera s'utilitzarien els grups de discussió

-A la segona es passaria un qüestionari a les organitzacions participants en els grups de discussió, que serviria per aprofundir i detallar més la informació.

D'aquesta manera, l'estudi contindria dades més precises i d'alguna manera quantificables, encara que sense cap pretensió de fer la recerca totalment representativa d'una realitat, com ho és la de l'empresa, que resulta d'una complexitat extraordinària, i per a la qual haurien calgut mitjans molt més poderosos que aquells que hom tenia llavors a l'abast.

Els grups de discussió, a part de donar una informació molt valuosa sobre el projecte de dur a terme un centre de formació continuada i sobre la formació universitària dels diferents nivells, serviria fonamentalment per tenir un primer esboç sobre els diferents tipus de necessitats de formació i de les demandes de les empreses respecte de la Universitat; aquestes darreres imprescindibles per a la realització del qüestionari definitiu.

## **2. LES ORGANITZACIONS I LA FORMACIO CONTINUADA A LA UNIVERSITAT**

### **2.1. Mostra i qüestions metodològiques**

2.1.1. Els criteris utilitzats per a la creació dels grups de discussió foren els següents:

1.- Que recollissin la demanda potencial que es despren de l'anàlisi realitzada sobre l'oferta educativa de tercer cicle de la Universitat de Barcelona per a l'any 1990.

2.- Donat que hi ha comportaments diferenciats per part de les empreses segons el seu tamany, es va pretendre també que aquesta variable quedés inclosa en la formació dels grups segons la tipologia de petita, mitjana i gran.

3.- Degut al gran nombre de llicenciats que treballen a l'Administració Pública, també es va creure necessari que aquesta hi estigués específicament representada de forma diferenciada de la privada.

4.- Que no quedessin excloses empreses pertanyents a sectors clau de l'economia catalana.

5.- Que els grups tinguessin la màxima homogeneïtat possible, de cara a aconseguir la seva viabilitat tècnica. Aquesta es va poder obtenir mitjançant l'agrupament d'empreses que fabriquen o comercialitzen productes similars. La comunicació entre els membres del grup s'hagués pogut obstaculitzar de no tenir coses en comú que exposar o comunicar.

6.- De cara a assolir la màxima representativitat dels sectors era precís trobar interlocutors que dominessin a nivell



genèric i de detall les carències formatives de l'organització, per la qual cosa es va cridar solament un únic representat per cada organització.

7.- Que les temàtiques a tractar quedessin suficientment contrastades, la qual cosa aconsellaria, per a determinats grups, una composició tripartida entre empreses, Administració i representants dels professionals.

8.- Que la informació a extreure fos el més concreta possible, en relació a les necessitats formatives. Per això es va proposar que la dinàmica de la discussió girés entorn dels departaments, serveis i perfils tècnics.

9.- Que hi hagués una representació equilibrada entre ciències i lletres.

#### 2.1.2. Formació dels Grups:

A.- Grups organitzats amb el criteri "GESTIO". Es pretenia obtenir informació vàlida sobre les àrees de gestió de l'empresa i puix que aquesta és una àrea comuna al conjunt de les empreses i a l'Administració Pública, es va creure convenient formar tres grups, per tal de tractar específicament aquest tema.

1.- Grup de grans empreses de diferents sectors industrials.

2.- Grup de petites i mitjanes empreses de diferents sectors industrials. Allà on es varen trobar dificultats es varen substituir empreses per representants de gremis, sempre que aquests estiguessin veritablement constituïts per PIMES.

3.- Grup constituït per l'Administració Pública.

B.- Grups de "PRODUCTE" o de "SECTOR": Mitjançant aquests grups es pretenia obtenir informació vàlida per a les àrees

específiques de les empreses, derivades de les característiques del sector en el que s'insereixen.

Hom va proposar els següents:

4.- Bancs, assegurances, consultories i serveis a empreses.

5.- Mitjans de comunicació, publicitat i editorials.

6.- Energia, aigua, gas, extracció de minerals, medi ambient, construcció i obres públiques.

7.- Indústries de procés. Química, petroli, tèxtil, plàstics i cautxu, farmàcia, ceràmica, detergent-neteja, medi-ambient, agro-alimentària, fusta i paper.

8.- Turisme, comerç, immobiliàries, restauració, transport.

9.- Metall, automòbil, mecànica hard, mecànica de precisió, electrònica, electrodomèstics, tecnologia informàtica (hardware), telecomunicacions.

10.- Salut.

11.- Administració Pública (Serveis personals: cultura, ensenyament, serveis socials, joventut i esports.)

En el moment mateix de dissenyar els grups hom ja va sotjar algunes dificultats derivades de la mateixa proposta d'estructuració; les principals foren:

- Que el grup n. 7 era massa heterogeni, la qual cosa podia traduir-se en dificultats a l'hora de la seva posada en pràctica.

- La petita empresa quedaria infrarrepresentada.

- Les branques de serveis també hi estarien poc representades.

- En alguns grups resultaria difícil trobar un sol interlocutor en cada una de les organitzacions que haurien d'integrar el grup, especialment a l'Administració Pública, degut a la profusió de departaments i serveis.

Malgrat tot, aquestes no varen semblar un obstacle insalvable, ja que es tractava, especialment en aquesta fase, d'un treball d'ordre qualitatiu i sense afany de total representativitat estocàstica.

2.1.3. La realització dels Grups de Discussió es va dur a terme en els locals del Consell Social de la Universitat de Barcelona. Les sessions foren dirigides de forma semi-estructurada pel Director de la Recerca i autor d'aquesta tesi i hom va comptar, també, amb l'assistència i intervenció de dos ajudants investigadors del CIREM. A més, a cada sessió hi varen assistir un o dos experts del camp específic a tractar, professors de la Universitat de Barcelona.

L'ordre de discussió de les sessions es va dur a terme d'acord amb el guió següent:

1.- Opinió sobre l'oferta del mercat de formació. Dèficits existents.

2.- Comentari sobre l'oferta de la Universitat  
-formació inicial  
-formació continuada

3.- Quina relació han mantingut al respecte fins ara amb la

Universitat de Barcelona.

4.- Característiques que ha de tenir la formació:

- Cursos standard/a mida
- Titulació que s'ha de donar
- Adreçats a titulats universitaris o no
- Durada
- Horaris
- Recursos Didàctics
- Infraestructura necessària

5.- Relació cost i qualitat formal

6.- Tipus de Professorat

- Universitari
- Experts i tècnics d'empresa

7.- Cursos Internacionals/formació europea.

8.- Canals de comunicació amb l'empresa

9.- Altres suggeriments.

El nombre de participants i els càrrecs que exercien van ser diversos, tal i com ja s'ha exposat. A continuació es presenta una taula on es relacionen els grups-sessions, nombre i càrrecs dels assistents.

TAULA 15

Relació d'assistents i càrregs als grups de discussió

Grups càrregs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
RRHH	5	3	3	5	8	6	5	3	3	4		45 (56%)
Formació	3	2	1			2	1			4	1	14 (18%)
Administ.		1		1							2	4 (5%)
Direcció								3		1		4 (5%)
Subdirecció			1									1 (1%)
Assessors									1	1		2 (2%)
Caps de Servei			1						3	1	5	10 (12%)
Total	8	6	6	6	8	8	6	6	7	11	8	80 100%

2.1.4. De cada sessió se'n va fer una transcripció per poder analitzar i sistematitzar les idees expressades pels interlocutors. Un cop realitzada aquesta fase, s'han reduït les dades obtingudes en totes les sessions al següent esquema:

Aspectes positius i negatius de:

- Oferta inicial (primer i segon cicle universitari o equivalent)
- Oferta continuada (cursos d'especialització o equivalents)

- Necessitats de formació
- Missió que ha de tenir la formació continuada a la Universitat
- Possibilitats d'acceptació de la formació continuada a la Universitat
- Condicions que ha de tenir la formació continuada a la Universitat
- Deduccions per aconsellar la formació continuada que s'hagi de donar a la Universitat

## **2.2 Anàlisi i resultats: Síntesi global de les idees expressades pels participants**

### **2.2.1 FORMACIO INICIAL**

#### **A. Aspectes positius**

Hi ha una opinió bastant generalitzada que considera que els tècnics surten de la universitat correctament preparats (grup d'energia, aigua, extraccions; dues empreses del grup de químiques i indústries del procés; grup d'electrònica, telecomunicacions, mecànica i metall; dues empreses del grup de grans empreses i el grup d'Administració Pública -Gestió-). Es matitza que cal però, una adequació dels universitaris a cada empresa, a la seva cultura.

Un representant del grup de petites i mitjanes empreses valora els universitaris com a portadors d'una metodologia, d'una forma de pensar i analitzar que els permet adequar-se a l'empresa.

#### **B. Aspectes negatius**

Algunes empreses consideren que el nivell de formació dels universitaris és baix o poc actualitzat (grups de bancs, caixes i assegurances, de comerç, turisme i hoteleria, de químiques i indústries del procés, de grans empreses i de salut). Una petita empresa assenyala que els universitaris recent llicenciats no saben solucionar casos pràctics. Un representant del grup d'electrònica critica el desconeixement de l'anglès. Tres grans empreses, per raons de qualitat de la formació, prefereixen llicenciats d'escoles privades abans que de la universitat pública.

En nombroses ocasions (en quasi tots els grups) es manifesta l'opinió que manca preparació a nivell de gestió, organització empresarial, anatomia de l'empresa, control administratiu, etc. Un representant de l'àmbit de la salut veu interessant que en la formació d'un metge hi hagi coneixements bàsics de gestió però no amb la importància que li donen els altres interlocutors, creu que la gestió hauria de ser com una especialitat més.

Altres opinions més puntuals reflecteixen la manca de formació en camps enfocats al comerç i a l'automoció.

## 2.2.2. FORMACIO CONTINUADA

### A. Aspectes positius

Les necessitats de formació en el camp de l'administració i la gestió són cobertes majoritàriament i satisfactòria en escoles privades (ESADE, IESE) -cita textual d'una gran empresa: "hi ha un bon professorat, tenen experiència, donen un rendiment alt perquè és una qüestió d'eficàcia"-. Es prefereixen les escoles privades abans que la Universitat -cita textual d'una gran empresa : "tiene que pasar mucho tiempo para que la Universidad alcance a las privadas"-. Un representant de

l'Administració Pública (àrea de gestió) valora positivament l'oferta de la Universitat entenent que aquesta acaba d'iniciar-se en aquest procés de la formació continuada.

Cinc empreses del grup d'energia, aigua i extraccions mantenen col.laboracions amb altres centres (Universitat Politècnica, Institut de Sarrià, ESADE, Centre de Càlcul de Sabadell, Politècnica de Manresa, Escola d'Arquitectura, ...) per a satisfer la formació continuada. Algunes empreses del grup de químiques i indústries de procés també col.laboren amb la Divisió del Camp de Tarragona (actual Universitat Rovira i Virgili), i en el cas d'aquesta Divisió es destaca el seu èxit en la formació continuada adduint que entén el llenguatge de les empreses. Es defensa la mútua col.laboració empresa-universitat i caldria aprofundir més en la línia de mutu reciclatge científic. Dues grans empreses tenen convenis amb la Universitat Politècnica de Catalunya i no els valoren ni positivament ni negativa. S'ha afirmat en algun cas que a nivell de formació tècnica es prefereix la Universitat abans que les escoles privades.

Un representant de petites i mitjanes empreses considera que hi ha oferta de tot tipus (de més i menys qualitat, standards i a mida...).

Algunes empreses prefereixen la formació que es fa a les pròpies institucions o empreses donat que la consideren més eficaç. Aquesta eficàcia sorgeix de l'adequació a les necessitats de les demandes, i a més, es considera que el professorat extern no sap posar exemples aplicables a lloc de treball en qüestió.

En el grup d'Administració Pública (àrea de serveis personals) es va parlar de les activitats que duen a terme les entitats representades a la reunió (master conjunt a la Universitat de Barcelona, post-grau en col.laboració amb el Ministeri de Cultura, programes de formació d'animadors socio-culturals...).



### B. Aspectes negatius

S'ha detectat cert desànim en algunes empreses per la poca credibilitat que té el mercat de formació. Representants de bancs, caixes i assegurances consideren que l'oferta formativa és despersonalitzada i molt genèrica. En general, s'opina que hi ha molta oferta però no s'aplica a l'especificitat de l'empresa; altres representants opinen que són cursos sense rigor, cars, amb problemes metodològics (didàctics) -no tenen en compte la pedagogia d'adults, l'autoestima de gent no titulada ni l'autoformació-, s'utilitza massa el mètode tradicional i poc el participatiu, són de durada excessiva, massa teòrics, sovint són repetició del que es fa durant la carrera, no responen al problema de la formació continuada, els manca actualització dels coneixements que s'imparteixen. Tot això comporta desconfiança per part dels directors/gerents per a finançar polítiques formatives.

El sector de turisme i hoteleria assenyala la manca de cursos per a quadres intermedis, de cursos orientats al seu sector (sobretot en formació tècnica i instrumental). El sector de salut té àrees amb necessitats de formació no cobertes (càrrecs intermedis d'infermeria i medicina, càrrecs alts a medicina). També manca oferta de formació en el camp de serveis personals.

Algunes empreses desconeixen l'oferta de formació continuada (no els arriba aquesta informació). Hi ha una imatge poc clara dels masters de la Universitat; manca un bon marketing i bona informació. Algunes ofertes els arriben per via dels consultors. La Universitat encara ha de guanyar-se el prestigi.

Les escoles de negocis estan saturades i no poden respondre a la demanda.

En l'àrea de gestió de l'empresa, els cursos de la Universitat no han funcionat bé segons alguna empresa.

Per a alguna empresa, a la Universitat li manca agilitat a l'hora d'emprendre accions i iniciatives; l'Empresa i la Universitat van a velocitats diferents -cita textual : "La gestió nostra [de l'empresa] és bastant àgil, si xoquem contra tota la burocràcia normal i corrent, quan tens els resultats ja no els necessites perquè ja t'has buscat tu la solució"- . La Universitat té bons professors (per exemple: de dret comunitari, fiscal, laboral...) però aquests no figuren com a professors d'empresa.

Alguns representants del sector d'electrònica, telecomunicacions, mecànica i metall consideren que la formació tècnica i tecnològica no és realitza adequadament.

Alguns convenis amb la Universitat Politècnica de Catalunya s'han limitat a la formació per part de l'empresa i a donar el segell al títol per part de la Universitat.

Algunes empreses del sector d'electrònica, telecomunicacions... opinen que primer s'haurien de formar els formadors i que això ho fa precisament l'empresa -cita textual: "Estos técnicos [referint-se als de les empreses] son los que nos fichan las universidades o los institutos para montar los masters. O sea, que encima nos hacen decremento de nuestro personal, que en vez de estar trabajando y formando a los nuestros, tienen que estar de profesores formando a los de fuera y no nos viene a nosotros la plusvalía de esa formación y de esos esfuerzos que dedicamos"-.

### 2.2.3 NECESSITATS DE FORMACIO

A. Dues empreses del grup de bancs, caixes i assegurances afirmen que necessiten formadors però no els troben en el mercat.

Es constata que als llicenciats recents que s'incorporen a les empreses els falten coneixements específics i

concrets, per la qual cosa l'empresa ha de donar aquests ensenyaments (es dóna el cas que alguna empresa ha creat la seva pròpia escola).

Segons l'opinió d'un representant del sector de comerç, en les empreses grans les tasques estan molt especialitzades i és difícil aportar nous coneixements a persones que ja s'han especialitzat amb la pràctica.

Algunes empreses de comerç, turisme i hoteleria, i d'electrònica detecten la necessitat de formació de formadors.

Empreses de mitjans de comunicació necessiten formació en noves tècniques, així com en temes puntuals d'actualitat (organismes comunitaris, CEE, problemes socials, recerca documental, etc). Hi ha acord en considerar més oportuna l'acció de la Universitat Politècnica de Catalunya que la de la Universitat de Barcelona en el camp tècnic i a l'inrevés en el camp de l'administració i gestió.

B. Les empreses del sector elèctric no tenen plans de formació ni saben quines necessitats de formació tenen. Una necessitat que tenen és veure com d'una manera pràctica i efectiva es pot dissenyar un mètode, un model, una tècnica per conèixer les necessitats de formació reals. Les enquestes de detecció de necessitats no els han servit. De tota manera apunten alguna necessitat: la vessant tècnica la tenen resolta amb els canals que ja tenen establerts, caldria però una col.laboració didàctica i pedagògica. També necessiten formació en la vessant de gestió (no com administrador burocràtic sinó com a gestor de recursos humans, d'innovació, etc.). Alguna empresa d'aquest sector assenyala diferents tipus de necessitats a l'àrea de telecomunicacions (control de xarxes...), a l'àrea d'electricitat. Algun representant considera que el dèficit tècnic i tecnològic és greu i preocupant.

C. El sector de la construcció té moltes necessitats de

formació en general, i en particular en administració.

D. En indústries químiques i de procés, l'empresa s'ha d'encarregar de la formació dels llicenciats per a llocs de responsabilitat i direcció ja que són qüestions que no les han après a la Universitat. Altres necessitats formatives assenyalades són: gestió-administració-organització de l'empresa, planificació, qualitat industrial, riscos industrials i seguretat, normatives ecològiques, programes de recursos humans, marketing, vendes, aplicació de productes, temes generals com el comandament, la comunicació i la informació, sistemes no gerencials, comerç exterior...

E. En opinió d'un representant d'empresa de mecànica i metall, com a professor universitari de Psicologia d'Empresa que també és, creu que la Universitat, donat que és una institució quadrículada, no pot donar resposta a totes les necessitats de l'empresa; dóna exemples com salut laboral i ergonomia, els quals són inexistents en els plans d'estudis universitaris.

F. Algunes grans empreses necessiten cursos a mida que només els ofereixen centres privats. Necessiten també gent que sàpiga conduir equips humans, motivar el personal. Una de les empreses ha realitzat cursos de motivació de personal i no han funcionat; aquesta necessitat concreta, per exemple, no pot ser satisfeta per escoles privades -cita textual : "Y lógicamente tampoco nos podemos permitir el lujo de coger a todo el mundo de la empresa y enviarlo a hacer unos cursos en ESADE o EADA". El personal de l'empresa sofreix una manca de coneixements pràctics de les funcions a desenvolupar; se cita el cas d'un jove llicenciat en dret que no se sap "mourer" pels jutjats. En el sector de les grans empreses es manifesten també altres necessitats com: recursos humans, àrea jurídica, fiscal, comptable i dret comunitari.

G. A les petites i mitjanes empreses sorgeixen necessitats, a ran dels canvis legislatius sovintejats, en el camp tributari. La formació en aquestes empreses és una gran despesa

que poques d'elles tenen assumida i planificada. Algunes empreses tenen por que si formen els seus empleats després, un cop qualificats, se'n vagin a altres empreses. Com a consultor expert, un dels representants veu tres tipus de necessitats: a) l'adaptació, adreçada al recent titulat que entra a l'empresa; b) l'adquisició d'habilitats (com negociar, com treballar, idiomes, etc.); i c) l'actualització de coneixements obsolets. La Universitat s'ha de qüestionar quin tipus de formació vol oferir. El dret comunitari, idiomes, informàtica d'usuari, renovació tecnològica i altres temes específics dels productes de cada empresa són necessitats de formació detectades. El tipus de personal més adient per aquestes empreses ha de ser més polivalent que a les grans empreses; necessiten d'un gerent que sàpiga administració, comerç, marketing, publicitat... coneixements que, de fet, es van adquirint amb la pràctica.

H. La gestió de l'Administració Pública ve diferenciada pel territori que els correspon; d'aquesta manera un gran ajuntament amb molts de serveis necessita incrementar els tècnics per a la funció pública, mentre que un ajuntament petit necessita funcionaris generalistes perquè s'ocupen de moltes funcions alhora. Temes específics assenyalats com a necessitats de formació són: gestió i comandament per a directius i quadres intermedis, organització del treball, motivació i disseny d'objectius, canvis legislatius, normativa europea, novetats i perfeccionament penal per a la policia municipal. En l'àrea de serveis personals de l'Administració Pública manca l'anàlisi organitzatiu per poder definir els llocs de treball i poder saber les necessitats de formació existents. No es realitzen plans de formació encara que se sap que aquestes necessitats existeixen. Als cossos especials que hi ha a l'àrea de cultura els caldria reciclatge i actualització en temes de gestió cultural. En l'àmbit d'educació cal formació en gestió de política municipal.

I. En el sector de la salut es detecten necessitats de formació per a alts càrrecs a medicina (gestió d'equipaments, dinàmica institucional, control estadístic...), càrrecs intermedis

d'infermeria, medicina i serveis centrals, ensenyament assistit per ordinador per a metges i infermeres, noves metodologies d'ensenyament, hemodiàlisi per a infermeres, cursos especialitzats d'instrumentalistes, informàtica d'usuari (introduir un diagnòstic a l'ordinador, seguiment d'historials), reciclatge dels metges de capçalera, formació per a saber com tractar els malalts. Les infermeres tenen molta necessitat de formació continuada. Per altra banda també suggereixen que els formadors han de saber comunicar a persones adultes i dissenyar estratègies de comunicació.

#### 2.2.4. MISSIO QUE HA DE TENIR LA FORMACIO CONTINUADA A LA UNIVERSITAT

Es manifesta en diverses ocasions l'interés en que la Universitat sigui original i innovadora, ofertant cursos que no siguin abstractes o inaplicables ni teoricistes, sinó que donin eines concretes i reals aplicables a l'ambient de treball, amb mètodes participatius i no de classes magistrals, amb anàlisi de casos reals, de simulacions, cursos que tinguin credibilitat i una finalitat clara. S'assenyala que s'haurien d'harmonitzar els objectius, tenint en compte els professionals de cada sector, col·legis professionals i empreses per tal de veure les necessitats reals del sector i el potencial d'oferta que la Universitat pot generar, acordant, opina algun representant, que la meta dels cursos sigui el rendiment posterior; en el grup de salut s'assenyalen diversos canals de comunicació per establir les necessitats de formació: canals institucionalitzats (Consell de Formació Mèdica Continuada, consell interdepartamental entre el Departament de Sanitat i el Departament d'Educació, Unió Catalana d'Hospitals), canals operatius (consulta a experts). A més, s'hauria d'evitar la burocratització, facilitant una relació molt directa entre la Universitat i les empreses, de manera que amb una mecànica dinàmica i activa pugui donar resposta immediata a qualsevol innovació de coneixements, canvis legislatius, etc. que l'actualitat requereix.

Una altra forma de vincular o establir canals de comunicació entre la Universitat i l'Empresa és crear una borsa de treball a l'estil d'ESADE, que a la vegada que facilita la inserció professional dels llicenciats, permet un mecanisme de realimentació a la Universitat. En l'establiment de col.laboració entre la Universitat i l'Empresa es proposa la forma en què ho fa la Politècnica: organitzar una mena de fira on les empreses donen a conèixer a l'alumnat les seves característiques i a la vegada l'empresa pot conèixer els futurs enginyers i tècnics; cita textual d'un representant del sector de químiques i indústries del procés: "Que la propia Universidad y las facultades se nutrieran de esta situación para generar y orientar los propios programas de formación de estos profesionales". Una forma d'establir col.laboració entre la Universitat i l'empresa és també la dels becaris.

Diversos sectors empresarials aconsellen tenir una estratègia d'imatge molt ben definida, fer un marketing directe i no un mailing. La Universitat ha de posar en marxa tota una estratègia de marketing per a vèncer el recel de les empreses. Una forma de trencar aquest recel seria fer que l'empresa hi participés, tenint en compte, a més, que aquesta no acceptaria una posició paternalista al respecte per part de la Universitat.

En algun cas (comerç, hoteleria i turisme) es veu la funció de la Universitat com de suport a la infraestructura que ja té l'entitat-empresa. Es dóna el fet que algunes empreses ja tenen programes de formació, professorat i experiència i la Universitat podria aportar investigació i desenvolupament, podria donar instruments per anar renovant i reciclant els cursos. Una àrea important on s'hauria d'aplicar més la I+D és la dels recursos humans (posar en comú llenguatges que fan referència als recursos humans, per exemple, perquè es perd molt de temps clarificant conceptes tals com cultura d'empresa o socialització).

Un aspecte important que es destaca és la necessitat

que existís cooperació universitària a nivell internacional, sobretot en temes de tecnologia. També es demana per part d'un representant de l'Administració Pública (gestió) que es prioritzi la formació tècnica-especialitzada contínua. Des del sector de salut es proposa que la Universitat s'ocupi de fer recerca sobre sistemes de formació continuada, dissenyar programes de formació continuada a l'àmbit sanitari, incorporar noves tecnologies a les metodologies educatives, formar el professorat de les institucions i empreses, avaluar la formació continuada.

Altres opinions -sector de petites i mitjanes empreses- recomanen que la Universitat cobreixi les necessitats que no es tracten a les escoles privades, fent una oferta original i no competint amb el mateix producte que ofereixen els líders. Altra opció és la possibilitat que la Universitat sigui el camí de formació accessible per a joves o empleats que no poden anar a les privades, accés no elitista que hauria de garantir també un nivell de qualitat.

Un dels representants -sector de gestió de l'Administració Pública- manifesta que la Universitat de Barcelona té la responsabilitat d'oferir i cobrir les mancances de formació i canvi cultural per tal que l'administració deixi de ser burocràtica i ineficient.

La Universitat hauria de fer una reflexió en relació a quin model de gestió de formació utilitzar segons els diversos àmbits en què incideixi.

#### **2.2.5. POSSIBILITATS D'ACCEPTACIO PER PART DE LES EMPRESES DE LA FORMACIO CONTINUADA A LA UNIVERSITAT**

En el sector de bancs, caixes i assegurances es recomana i aprecia la voluntat de posar en marxa aquest projecte de formació davant la proliferació de centres formatius sense rigurositat que hi ha en el mercat. Es considera que la possibilitat



d'acceptació rau en l'harmonització dels objectius entre el centre i l'empresa.

Algun representant (del sector de comerç, turisme i hoteleria) veu difícil el contacte entre la Universitat i l'Empresa. Aquesta opinió es basa en els resultats negatius obtinguts en les experiències realitzades fins ara. Diverses empreses i institucions (comerç i salut) ja tenen competències en formació; algunes d'elles veuen amb recel la possibilitat que se'ls reduïssin aquestes competències mentre d'altres veuen positiva l'oportunitat d'una oferta de qualitat, de transferència tecnològica i de coneixements i de suport (disseny de metodologies, recursos didàctics, etc.) a les institucions que ja fan formació. Per altra part, altres representats d'aquest mateix àmbit empresarial consideren que la intervenció de la Universitat en la formació sobre el sector de comerç, turisme i hoteleria és prioritària.

La majoria de les empreses de tots els sectors estan obertes a participar en possibles cursos ofertats per la Universitat, sempre que aquesta sigui flexible, original, oberta i doni cursos amb qualitat; cita textual d'un representant de mecànica i metall: "La empresa tiene las puertas abiertas hacia la universidad, pero es que la universidad se tiene que poner en marcha y ser original, tiene que buscar otra música, más flexible". Algun representant de mecànica i metall manifesta que la Universitat, apart de respondre a les necessitats actuals, ha de saber anticipar-se, prevenir i satisfer possibles necessitats futures. En el sector de comerç, turisme i hoteleria es veu interessant la formació d'una mena de "consell d'orientació de cursos".

Nombroses empreses prefereixen deixar els aspectes tècnics i tecnològics en mans de la Universitat Politècnica de Catalunya. Alguna empresa (mecànica i metall) però, no creu que la formació tècnica hagi de ser monopolitzada per la Universitat Politècnica de Catalunya; la Universitat de Barcelona pot fer molt en el camp de l'aplicació de plàstics o en el terreny legislatiu

sobre productes contaminants. L'oferta de la Universitat pot esdevenir competent des del moment en què està connectada amb altres universitats europees, amb xarxes informàtiques i amb un professorat expert, recursos tots ells que només pot posar en marxa la Universitat i a un cost més reduït; una empresa d'electrònica afirma que la universitat tindrà o no clients si ho fa millor o pitjor que ESADE.

Des del sector d'energia, aigua i extraccions es manifesten moltes opinions de desconfiança. La universitat ha de fer un esforç per canviar d'imatge abans de voler ser acceptada per l'empresa; aquest canvi d'imatge només es produirà en el moment en què la universitat solucioni els problemes formatius que tenen les empreses. Alguna empresa expressa la vessant positiva de la possibilitat que té la universitat de fer competència amb rigor i qualitat a escoles privades.

#### 2.2.6. CONDICIONS DE LA FORMACIO CONTINUADA

Es pot compaginar una formació de llarga durada i seminaris puntuals de 3-4 dies; algun personal no està acostumat a reciclar-se i no totes les empreses es poden permetre tenir una persona formant-se durant molt de temps (representants de caixes, comerç, químiques i indústries del procés, salut, Administració Pública àrea de serveis personals).

Es prefereixen cursos curts (representants de químiques i indústries del procés, petites i mitjanes empreses, Administració Pública àrea de gestió).

Es prefereixen cursos que no passin de 100 o 150 hores o bé fer cursos més llargs però modulars per tal que siguin més assimilables (representant d'electrònica).

Els cursos que donen bons resultats són els de llarga durada a base de mòduls que es complementen (de 4 a 10 mòduls).

Es donen consecutivament com a màxim tres dies al mes, es fan diferents opcions de calendari i la gent s'apunta a les dades que li van millor. La formació ha de ser llarga, sinó és simple informació (representants de salut).

Cursos per la tarda, no de dies complets en definitiva, compaginables amb l'horari de treball (representants de mitjans de comunicació, electrònica, petites i mitjanes empreses).

La institució-empresa es fa càrrec de la formació, l'empleat no té cap despesa per ella i es fa en horari de treball (representant de salut).

La durada de cursos que es fan de formació generalista és d'una setmana i durant aquesta setmana els assistents només estan per a aquell curs (representant de l'Administració pública àrea de gestió).

Si el cursos es perllonguen durant tres mesos, dos cops a la setmana, sorgeixen problemes d'assistència (representant de l'Administració Pública àrea de gestió).

Un punt important és la dispersió geogràfica a l'hora de seguir una formació (representant de bancs).

Es dubta sobre l'efectivitat i la rendibilitat dels cursos, sobre tot a nivell de management i de gestió (representant de caixes).

És necessària una formació a mida i també una formació standar (representant de bancs).

Formació a mida pels directius, experts/tècnics (representant de l'Administració Pública àrea de gestió).

La titulació no ha de ser un requisit per accedir al curs, només pot ser valorada a nivell personal; textual: "Quan parlem de

formació ens interessa donar formació a les persones que la necessiten ocupin el lloc jeràrquic que ocupin i si són titulats o no" (representants de bancs, mitjans de comunicació, grans empreses, petites i mitjanes empreses).

S'ha de seleccionar l'alumnat, no barrejar gent amb diferents nivells de coneixement (representants d'energia, petites i mitjanes empreses).

La formació s'ha d'oferir a personal universitari o a personal amb experiència (ja que no tothom té titulació superior), les convocatòries no poden ser obertes per a que entri qualsevol (representants de turisme, salut, Administració Pública àrea de serveis personals).

Un factor important és la dinàmica dels cursos: han de ser molt actius (representants de bancs, comerç, mitjans de comunicació, salut).

S'ha de tenir molta cura en seleccionar els especialistes (representant d'energia, aigua, extraccions).

El professorat hauria de ser mixt: universitaris i experts professionals (representants de bancs, mitjans de comunicació, energia, aigua, extraccions).

Es defensa una formació que transmeti instruments i mètodes aplicables i implementables a la pràctica professional quotidiana. (representants de bancs, energia, aigua, extraccions, grans empreses).

El marc físic on es fa la formació no és un aspecte rellevant mentre la qualitat dels cursos estigui assegurada (representant d'assegurances).

És important l'ambient i el marc físic però aquests se subordinen a la condició de la quantitat d'assistents als cursos; no

han de ser sis però tampoc cinquanta (representant de grans empreses).

És molt important cuidar l'ambient: procurar que tot funcioni (calefacció, servei de fotocòpies, material, etc.) i que l'aula sigui adequada per facilitar una formació profitosa (representant de l'Administració Pública, àrea de gestió).

Els cursos s'han d'adreçar al sector en la seva globalitat (sector de mitjans de comunicació).

La programació ha d'adequar-se a les necessitats (representant d'energia, aigua, extraccions).

Es valora l'ensenyament assistit per ordinador i la pedagogia d'adults. Es tractarà preferencialment la possibilitat que els alumnes estiguin 3 hores en classes i 4 hores aprenent a casa (representant de químiques i indústries del procés).

Es requereixen cursos a mida (representant de químiques i indústries del procés).

S'hauria d'arribar a una coordinació entre les diferents universitats (representant de grans empreses).

El servei de qualitat a les empreses es pot oferir en tipus de productes: masters d'especialització, seminaris i cursos curts i sessions de treball d'un matí (representant de grans empreses).

#### 2.2.7. DEDUCCIONS PER ORIENTAR LA FORMACIÓ CONTINUADA A LA UNIVERSITAT

El sector de bancs, caixes i assegurances busca més productes o serveis personalitzats que es puguin implementar a la pràctica professional.

Mostren una actitud receptiva cap a la formació vàlida i innovadora que pot oferir la universitat, amb una estratègia didàctica pròpia, original, activa, participativa amb simulació didàctica, ús de mitjans audiovisuals, estudi de casos, etc.

Donada la dispersió geogràfica del sector, es recomana la possibilitat de cursos a distància.

Per contactar amb el sector es recomana anar empresa per empresa, fer jornades de treball convocant empreses interessades, per tal d'arribar a concretar i extreure conclusions, crear una comissió mixta on estiguin representades les empreses i la Universitat.

Per al sector de mitjans de comunicació, es valora una inicial cooperació i contacte a través dels col·legis i associacions professionals.

Aquest sector està fonamentat en la comunicació, camp operatiu en què s'interrelacionen sabers i coneixements que les empreses tendeixen a tenir satisfets de forma endògena, amb estils informals i corporativitzats de formació.

Alguna experiència concreta en el sector editorial pot facilitar la seva inclusió en la Universitat.

Les empreses d'energia, aigua i extraccions posen molt l'accent en les deficiències dels llicenciats recents. Tenen les seves necessitats cobertes bastant satisfactòriament amb la Universitat Politècnica de Catalunya i escoles privades.

Algun representant creu que la Universitat pot aportar rigor i qualitat i això pot ser el punt de contacte amb les empreses.

Per contactar amb aquest sector s'hauria d'elaborar una estratègia de penetració a base de seminaris curts de molta

qualitat, vehiculitzats a través de consultors. Un cop guanyat aquest terreny es pot orientar la formació cap a masters.

La universitat ha d'aprofitar la capacitat que té d'investigació bàsica i aplicada i que no tenen les escoles privades, establint un pont entre realitat (empresa)-recerca-formació.

Algunes empreses es mostren molt receptives i interessades.

Quasi totes les empreses de químiques i indústries de procés valoren positivament la creació i posada en marxa de la formació per mitjà de la universitat.

Es concreta que ha d'oferir, però, una proposta original i avançada que els solucioni problemes i dèficits que troben en altres centres de formació. Els sistemes didàctics s'apunten com la vessant més competitiva que pot oferir la universitat, tenint en compte la dispersió geogràfica d'aquest sector.

S'han de planificar entre la universitat i l'empresa aquelles necessitats tècniques a què pot respondre la universitat.

El major repte que es planteja és com guanyar la credibilitat tecnològica i el prestigi en l'originalitat dels continguts.

A partir d'experiències pioneres d'algunes empreses es poden posar en marxa acords de col.laboració que acotin el camp de competència de la Universitat en aquest sector.

Les empreses del sector d'electrònica, telecomunicacions, mecànica i metall expressen totes elles un cert desànim davant el panorama formatiu. Cal tenir en compte que com a sector determinat per la innovació i l'adaptació tecnològica que es desenvolupa a un ritme molt dinàmic, no troben centres ni institucions aptes per posar-se al dia, essent llavors un tipus de

formació que es fa internament i, per tant, molt costosa.

Es considera que la universitat té possibilitats potencials a nivell tècnic i fins i tot tecnològic, però li cal una nova imatge, un nou estil que el distanciï de la mecànica i de la lògica tradicional universitària. Malgrat que en aquest sector predominen les enginyeries, hi ha una part intermitja que, a nivell tècnic, podria ser coberta per la Universitat de Barcelona si aconseguís adaptar coneixements i sabers de Física i Química a les necessitats tècniques de certes fases del procés de producció. A nivell tecnològic, sembla que el més pertinent és desenvolupar programes d'I+D, interconnectant amb programes i experts internacionals.

En general, tot el grup mostra una actitud d'expectació i prudència per tal de calibrar l'actuació i els serveis que pugui ofertar el centre, restant tots disposats a iniciar una col.laboració directa però sense amagar un cert escepticisme en quant als resultats.

Per iniciar la col.laboració es prefereix un protocol d'empresa per empresa, a més de tenir en compte les associacions patronals del sector i els sindicats.

Les grans empreses no veuen la Universitat com a centre de formació per a les àrees fiscal-econòmica-laboral-comercial que conformen els sabers de la gestió empresarial.

El projecte de la Universitat és vist amb una moderada prudència per part de tots els representats d'aquest grup empresarial, a on, malgrat tot, es valora positivament la voluntat expressa de la Universitat de Barcelona, però que esperen que es materialitzi per poder-la contrastar amb la resta de l'oferta formativa.

Les petites i mitjanes empreses necessiten que el disseny de la formació apreciï l'aspecte globalitzador ja que no





solen tenir competències de treball d'una gran especialització sinó més aviat de caire generalista.

Demanden formació de qualitat i amb un cost que faciliti l'accés d'aquestes empreses a la Universitat.

Totes les empreses estan disposades a col.laborar, essent les associacions professionals i patronals les més indicades per iniciar un procés de comunicació fluïda i preferencial.

S'hauria de dissenyar una estratègia de marketing directe, convocant presentacions públiques i actes socials que activessin els canals de comunicació.

L'Administració Pública rep positivament la iniciativa de crear aquesta formació, ja que els pot facilitar la modernització de la seva política de personal. Alguna institució amb atribucions de formació condiona la seva participació a la distribució de competències.

Els participants identifiquen l'aparició d'aquesta formació amb una oportunitat de centralitzar la formació tècnica especialitzada.

Donada la diversitat de perfils i sabers professionals que tenen les Administracions, la Universitat hauria d'ofertar programes formatius adaptats a la seva lògica.

Aconsellen que la universitat entri en el sector de gestió pública sempre que faci uns paquets formatius adaptats a les seves necessitats.

Sabers com la gestió de pressupostos, la intervenció fiscal, la normativa urbanística, l'arqueologia urbana o la planificació de serveis socials són sabers tècnics que la universitat pot oferir adequant-los a la lògica de la funció pública. Sabers com la gerència o la direcció requereixen un esforç

d'investigació per part de la universitat per tal de presentar una proposta pròpia que adapti la gestió d'empresa a la singularitat administrativa.

Les administracions més modernitzadores serien les més disposades a col.laborar amb la universitat fent cursos de formació a mida, participant en el disseny i la programació de continguts, participant en iniciatives de recerca i intercanvi d'experiències sobre "public management" i formació d'alts càrrecs i polítics, etc.

En l'àrea de serveis personals no se sap ben bé quines són les necessitats de formació. Hi ha un problema de confusió de perfils i models de gestió. La millor manera de contactar amb aquest sector és mitjançant administracions i entitats de pes.

En l'àmbit de salut, els assistents no veuen oportú que la universitat doni formació, hauria de limitar-se al suport de les formacions existents. Algunes entitats estan disposades a col.laborar per tal que la Universitat ofereixi el seu suport.

### **3. ESTUDI DE LES NECESSITATS DE FORMACIO CONTINUADA A LES EMPRESES DE CATALUNYA**

#### **3.1. Metodologia i mostra**

Tractant-se d'una enquesta d'aprofundiment i sistematització, sobre un tema que s'havia iniciat amb els grups de discussió, la mostra estadística sobre la que es va fer, enlloc de realitzar-se sobre una base d'aleatoritat, es va construir de forma estratificada, tenint en compte el criteri del tamany i sector al que pertanyien les empreses.

Els elements de la mostra varen ser escollits tot tenint en compte els objectius específics de l'estudi: analitzar les necessitats de formació superior permanent a l'empresa. Això no obstant, donada la seva composició final, hom pot afirmar que la mostra que es va fer és significativa dels diferents sectors tractats, però molt especialment ho és de les empreses grans i mitjanes.

Cal tenir en compte que a la mostra, les organitzacions de més de 500 treballadors que hi ha representades tenen un nombre total d'empleats que representen vora el 85% del nombre total de població ocupada en aquestes empreses a Catalunya l'any 1987. Les dades s'han d'interpretar com a significatives pel que fa a les empreses de tamany gran i mitjà, pel que fa a les petites no ho podem afirmar.

En general són les mateixes organitzacions que varen participar en les discussions dels grups, però en algú cas -molt pocs- va ser totalment impossible aconseguir de passar-lis l'enquesta, raó per la qual varen de ser substituïdes per altres de característiques similars.

Agrupades per sectors, les organitzacions enquestades són les que figuren a l'annex n. 1

Les entrevistes per tal de contestar les enquestes es varen realitzar amb els directors de formació o, en el seu cas, amb el director de personal, mitjançant un enquestador qualificat.

L'instrument que es va fer servir (Annex n. 1) és una adaptació d'un qüestionari molt experimentat a França pel CEREQ, naturalment introduïnt els canvis necessaris perquè s'ajustés a la realitat del nostre país i, també, perquè permetés aprofundir en el coneixement de les necessitats de formació superior del personal de les empreses catalanes, objectiu final del nostre estudi. Aquesta circumstància ens hauria de permetre més tard una comparació de la nostra mostra amb una de similar francesa, que ens portaria a elements de valoració interessants.

El tractament estadístic de les dades es va fer mitjançant el paquet estadístic SPSS en el Centre de Supercomputació de Catalunya (CESCA).

### **3.2 Descripció de les empreses de la mostra**

3.2.1. Les 94 empreses enquestades es distribueixen segons el seu tamany de la següent manera:

Menors de 50 treballadors.....	4
De 50 a 100 treballadors.....	10
De 101 a 500 treballadors.....	21
M'es de 500 treballadors.....	57
No consta.....	2
Total.....	94

3.2.2. Si tenim en compte la distribució de les empreses segons el sector i el tamany, trobem que les 4 menors de 50 empleats pertanyen al sector privat. De les de tamany mitjà entre 50 i 100 treballadors, 9 són privades i una pública; entre 100 i

500, 18 són privades i 3 públiques i de les de més de 500 n'hi ha 53 de privades i 4 de públiques.

Pel que fa al sector d'activitat, hem contemplat vuit àmbits a on es troben distribuïdes les empreses enquestades de la següent forma:

1.- Bancs, caixes, assegurances, consultories i serveis a empreses; 14 empreses, entre les quals 8 declaren que la seva activitat principal són les finances, 2 les assegurances i 4 els serveis prestats a empreses.

2.- Comerç, turisme, immobiliàries, transports; 7 empreses, entre les quals 2 són de comerç, 2 de restauració, 2 de serveis i 1 de lloguers.

3.- Mass-media, editorials, premsa, radio, televisió i publicitat; 10 empreses, entre les quals 6 tenen com a activitat principal les comunicacions, 2 la cultura i 2 serveis prestats a empreses.

4.- Energia, aigües, minerals, gas, constructores i obres públiques; 11 empreses, entre les que hi trobem 7 elèctriques, 1 d'extracció de minerals i 3 de construcció.

5.- Químiques i indústries de procés; 18 empreses, entre les quals 5 declaren que la seva activitat principal es la química, 5 l'alimentació, 3 el tèxtil, 1 la fusta, 1 el paper, 2 el cautxu-plàstic i 1 el combustible.

6.- Electrònica, telecomunicacions, metall, automòbils i mecànica; 16 empreses, que declaren com a activitat principal el metall mecànica.

7.- Sanitat, 8 empreses

8.- Sector públic, 10

3.2.3. El nombre total de treballadors que integren les empreses enquestades és de 167.000.

La mitjana de titulats superiors sobre el nombre total de treballadors és del 24.4%, encara que a les empreses enquestades de menys de 50 treballadors arriba al 57.2%, a la resta està sobre el 22%.

Les diferències entre el sector públic (26%) i el privat en el seu conjunt (24.2) no són gaire significatives; però en canvi el sector de Sanitat està molt per sobre de la resta amb un 55.3%, seguit pels Bancs, caixes i assegurances amb un 34.5%. Els altres es situen a la mitjana o per sota, destacant per baix el sector de comerç (11.7%) seguit pel Químic i indústries de procés (12.6).

3.2.4. La forma jurídica majoritària que adopten les empreses enquestades és la de Societat Anònima (74.5%). Hi ha un 3.2% de Cooperatives i un 22.3% d'altres, entre les quals 10 formen part de l'Administració Pública.

Un 36.7% d'empreses de la mostra té participació de capital estranger, front al 63.3% que diuen que no en tenen. Del total d'empreses de la mostra, un 10.6% declaren tenir-ne menys d'un 50% i un 19.1% més del 50%; entre aquestes últimes 16 són de més de 100 treballadors i la majoria dels sectors 5 i 6.

La mitjana de nombre d'establiments que tenen les empreses enquestades és de 84, encara que aquesta varia considerablement segons el sector, anant des dels 329.3 del sector 1 (Banc, Caixes, assegurances...), al de 3 corresponents al sector 3 (Mass Media...).

Pel que fa a l'antiguitat, hi ha un 20.2% d'empreses de la mostra que foren creades abans de 1900, un 41.5% entre 1900 i 1960, un 15% entre 1960 i 1975 i, finalment, un 21% que foren

creades a partir de 1965. Constatem, doncs, que la majoria de les empreses tenen una certa antigüitat ja que el 61.7% són anteriors al 1960, encara que hi ha un bon nombre d'elles que són de creació relativament recent, (21.3%) a partir del 1975.

3.2.5. Les relacions inter-industrials són bastant importants entre aquestes empreses; hi ha un 34.1% que tenen més d'un 10% de la seva activitat de fabricació o de producció de serveis subcontractada a altres empreses externes, incloent entre aquestes les empreses filials del grup, mentre que un 65.9% no la hi tenen. Entre les que subcontracten, un 87% són de més de 100 treballadors.

Abona aquesta afirmació anterior, també, el que un 29.2% de la mostra realitza activitats subcontractades per compte d'altres empreses, considerant empreses subcontractades, també, les empreses filials del seu grup. Entre aquestes, la immensa majoria pertanyen al sector privat (28), front al sector públic (3)

Pel que fa a les funcions que es realitzen principalment a l'exterior de les empreses tenim, en primer lloc els transports (43.6%), en segon lloc el manteniment d'equips (33%); i ja de forma molt més minoritària, la selecció de personal (11.7%) i la comercialització (10.6%). Hi ha un apartat d'altres, amb una certa importància (39.4%).

3.2.6. Una gran part de les empreses (70%) declaren que els seus productes o serveis han tingut transformacions recents. Aquests canvis s'han produït majoritàriament mitjançant el llançament de nous productes (46%); l'ampliació de la gama de productes (42%); la reestructuració d'un producte vell (33%); i de forma molt més minoritària, reduïnt la gama de productes (8.5%). El tamany de l'empresa resulta ser significatiu en aquest cas, ja que va decreixent el nombre d'empreses que han fet transformació dels productes com mes petites són.

Els sectors a on s'han produït més transformacions són el 6 Metall i electrònica (100%), seguit per l'1 Bancari (78%) i el 5 Químic i indústries de transformació (70%).

La manera de fer els productes o serveis de les empreses es realitza més aviat en sèrie o de forma indiferenciada (62%); en canvi de forma unitària o personalitzada només un 38%. Naturalment, per tamany, són les empreses grans i mitjanes aquelles que més produeixen en sèrie. per sectors, predominen el 5 Químic seguit pel 6 Metall i electrònica.

Entre les funcions que es realitzen principalment a l'exterior de l'empresa destaca en primer lloc el transport amb un 50%, seguit pel manteniment d'equips (37.8) i, a molta distància, per la selecció de personal (13.4) i la comercialització (12.3). Són vora el 50% de les empreses grans i mitjanes les que encarreguen majoritàriament aquestes funcions a fora.

3.2.7. Un 74.7% de les empreses enquestades declaren que fan despeses en Recerca i Desenvolupament (I+D), front a un 25.3% que diuen que no en fan. Curiosament, de les empreses que contesten la pregunta són les grans les que més inverteixen en recerca i desenvolupament, seguides per les petites; les mitjanes són les que menys inverteixen essent la proporció entre les que ho fan i les que no del 50%.

Els sectors que més inverteixen en I+D són, en primer lloc, els de Sanitat, Metall i electrònica i el de Químic i indústries de procés amb percentatges superiors al 80%; seguits per l'Administració Pública, Electricitat i aigües, i Bancs i Caixes amb un 77%; els darrers són Comerç i turisme (57%) i Mass media (33.3).

3.2.8. Pel que fa a l'activitat exportadora, un 56.6% de les empreses de la mostra diuen que exporten els seus productes o serveis als mercats estrangers, front a un 43.4% que no ho diuen.



Les empreses grans són les que més exporten; de les petites i mitjanes vora un 50% diuen que ho fan front a les que no. Els sectors que més diuen que exporten són el de Metall i electrònica i el de Química i indústries de transformació.

Pel que fa al volum que les exportacions representen sobre la facturació, la mitjana dels que responen a la pregunta estimen que és del 22.5%; en el cas del sector del Metall aquesta mitjana s'eleva al 31.5%; la resta són iguals o inferiors a la mitjana

D'altra banda, un 63.6% de les empreses que contesten afirmen haver incrementat l'activitat exportadora en els darrers cinc anys, front a un 36.4% que no ho ha fet.

3.2.9. Gairebé la totalitat de les empreses (95%) diuen que han innovat tecnològicament. Per tamany, només una de cada diu que no ho ha fet i totes pertanyen al sector privat.

El camp en el que s'ha innovat més ha estat el de tecnologia informàtica per a la gestió, a on un 89.7% de les empreses responen afirmativament; seguit per les tecnologies de producció, a on ja baixa al 63.2% i, bastant per sota, hi ha les tecnologies de productes amb un 40.2% i d'altres amb un 12.6%. Per tamany, en tecnologia de productes són les empreses mitjanes i grans aquelles que diuen haver innovat tecnològicament, i per sectors van per davant el del metall i el químic.

3.2.10. Un 87.9% de les empreses diuen que han experimentat canvis organitzatius durant els darrers cinc anys, mentres que un 12.1% no ho ha fet. Entre les primeres, un 84.8% han fet canvis en l'organigrama directiu; un 63.3% a l'àmbit de l'administració i gestió; un 54.4% en el de l'organització de la producció; un 44.3% en el de la comercialització i distribució; i un 12.7% en d'altres.

Són les empreses de tamany intermedi, entre 50 i 500 treballadors les que més diuen que han fet canvis en els àmbits de l'organització de la producció, així com també en el de l'administració i gestió.

Per sectors, el 8 Públic amb un 80%, seguit pel 3 Mass media, 5 Químic i indústries de transformació i 6 Metall amb un 62.5% tots ells són els que més destaquen en la introducció de canvis a l'organització de la producció.

Els canvis en la comercialització i distribució s'han produït més en el sector 5 Químic i indústries de transformació (56.3%), seguit per l'1 Bancari, 2 Comerç i turisme i 6 Metall amb un 50%.

En l'administració i gestió els canvis s'ha fet majoritàriament en el sector 8 Administració pública (80%), seguit per l'1 Bancari (75%), el 6 Metall (68%) i 7 Sanitari (66.7%).

Per últim, canvis en l'organigrama directiu s'han produït en el 100% dels sectors 8 Públic i del 6 Metall; seguits pel 3 Mass media, 4 Energia i 5 Químic amb més d'un 80% de les empreses de la mostra.

### **3.3. La mà d'obra i les seves característiques**

#### **3.3.1 CARACTERISTIQUES GENERALS**

3.3.1.1 La mitjana dels efectius totals de les empreses, per tamanys, és la següent per a l'any 1990:

-Fins a 50 treballadors:	24.75
-De 50 a 100 treballadors:	74.60
-De 101 a 500 treballadors:	270.65
-Més de 500 treballadors:	3312.57

La mateixa mitjana per sectors és la següent:

1. Bancari:	1697.9
2. Comerç, turisme... :	557.4
3. Mass media	438.3
4. Energia, aigües... :	1191.5
5. Químic i indústries transf. :	1532.0
6. Metall, electrònica... :	2451.7
7. Sanitari:	3913.2
8. Públic:	5835.5

El 45.5% de les empreses que responen, afirmen que de cara al futur aquests efectius tendiran a mantenir-se, en canvi, les que diuen que s'incrementaran són el 30.7% i les que afirmen que es reduïran, el 23.9%. El sector a on un major nombre d'empreses afirmen que tendirà a reduir és el 4 Energètic; en canvi en el que més s'afirma que els efectius tendiran a incrementar és l'1 Bancs i Caixes d'Estalvi.

3.3.1.2 L'evolució de la distribució dels efectius entre el 1985 i 1990 és significativa de la tendència que es dona a les empreses aquests darrers anys. Veiem que es dona un fort increment de la mitjana entre els directius i tècnics, un creixement important dels empleats i dels quadres intermedis i

una disminució dels operaris.

La mitjana de l'evolució dels efectius per categories laborals és la que s'expressa a la taula que segueix:

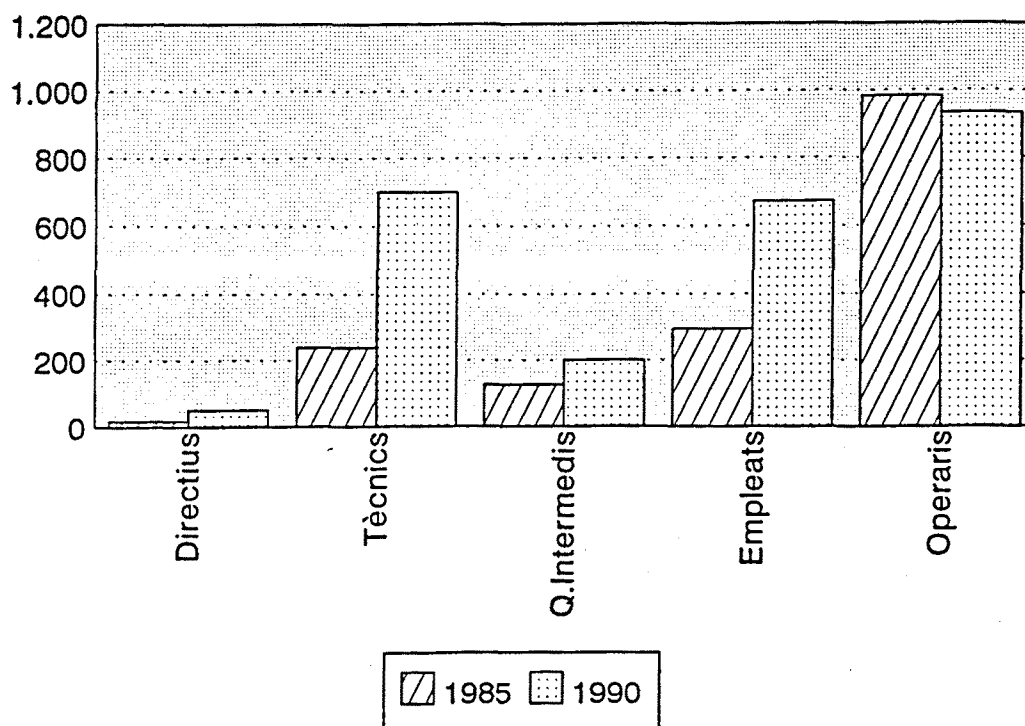
TAULA 16

Any	Directius	Tècnics	Q. Interm.	Empleats	Operaris
1985	17.0	238.4	126.3	294.7	982.2
1990	50.5	699.9	201.1	672.0	931.6

GRAFIC 2

## EVOLUCIÓ D'EFFECTIUS PER CATEGORIES

---



3.3.1.3 El percentatge de dones a les plantilles de les empreses enquestades és del 29.9%. Si tenim en compte el tamany de les empreses: a les de menys de 50 treballadors és del 36.5%, a les d'entre 50 i 100 és de 40.5%; a les intermèdies entre 100 i 500 de 29.6%; i a les grans de més de 500 del 27%.

Per sectors també varia considerablement: El 7 Sanitari compta amb un 66.5 de personal femení i el 8 Públic el segueix amb un 49%. El que menys dones ocupa és el sector 4 Energia i aigües amb un 10.2%.

3.3.1.4 L'edat mitjana dels directius, quadres intermedis i tècnics ronda els 40 anys i trobem una diferència significativa entre el sector públic i el privat, ja que a l'Administració Pública aquesta mitjana baixa fins al 36.6.

Quant a l'edat mitjana del personal de les empreses, gira entorn als 39 anys, essent més baixa a les petites i mitjanes (fins a 100 treballadors), a on no sobrepassa els 33. Per sectors, en el comerç baixa fins als 31, mentres que a l'altre extrem, a Energia i aigües puja fins als 43 anys, seguit per Química i indústries de procés amb 42.

3.3.1.5 Un 84.9 de les empreses enquestades diuen que ocupen personal temporal front a un 15.1 que no. Són les grans i mitjanes de més de 100 treballadors les que més n'ocupen. Per sectors no sembla haver-hi diferències gaire significatives.

Tenint en compte la periodicitat d'aquesta forma de contractació temporal i les categories del personal es desglossa de la següent manera:

TAULA 17

	Ocasional	Periòdica	Continuada
Directius	3.2	5.1	12.7
Tècnics	17.7	22.8	31.6
Q. Intermedis	7.6	11.4	22.8
Empleats	29.1	35.4	51.9
Operaris	22.8	29.1	36.17

Queda molt clar que la contractació de directius de forma temporal és una fórmula poc corrent. A més a més que es dona en pocs sectors segons hem pogut comprovar: Mass media, Sanitat, Sector Públic i en tots els casos en empreses grans. Per a les altres categories la qüestió és més complexa, encara que en general sembla que la contractació temporal de tècnics i quadres intermedis és qüestió de grans empreses i majoritàriament dels sectors ja expressats, encara que no de forma tan precisa.

Pel que fa als empleats i operaris, sembla que la contractació temporal és també cosa d'empreses grans i mitjanes, i que abasta tots els sectors de forma més diversificada.

### 3.3.2 ELS MOVIMENTS DE LA MÀ D'OBRA

3.3.2.1. La primera qüestió referent als moviments de mà d'obra fa referència a si hi ha hagut sortides de personal a l'empresa enquestada durant l'any 1990, entenent per moviment de mà d'obra tant les jubilacions, com els acomiadaments, les dimissions o les finalitzacions de contractes. La resposta és, òbviament majoritària, ja que un 92.5% de les empreses contesten positivament. De forma relativa n'hi ha hagut més a les empreses grans i mitjanes que a les petites.

La mitjana de moviments ha estat de 119.8. Si tenim en compte el tamany de les empreses, és com segueix:

-Fins a 50	4.0
-de 50 a 100	7.2
-De 100 a 500	28.2
-Més de 500	187.0

Per sectors, amb una gran diferència, és a l'Administració Pública (236) i al del Metall i Electrònica (213), a on més moviments hi ha hagut; en canvi, el que menys n'ha tingut ha estat el de Mass media (46.) seguit del Químic i indústries de transformació (72).

Del total de moviments, una mitjana de 84.3 corresponen a la finalització de contractes; a on al sector públic n'hi correspon una de 400 i, en canvi, al sector privat una de 75.7, amb diferències per aquest darrer sector de 37 per a Energia i aigües i de 165 per a Salut.

3.3.2.2 Un 97.8% de les empreses diuen que han contractat personal durant l'any 1990, essent la mitjana de persones contractades de 150.1.

Si dividim la mostra per tamany, tindrem els següents resultats:

-Fins a 50	5.7
-De 50 a 100	14.1
-De 100 a 500	37.2
-Més de 500	240.9

Per sectors també hi ha diferències molt considerables:

1 Bancs, caixes, assegurances.....	130.5
2 Comerç, turisme.....	216.2
3. Mass media.....	98.6
4. Energia, aigües.....	91.7
5. Químiques i indústries de procés.....	48.5

6. Metall, electrònica.....	59.8
7. Sanitat.....	624.1
8. Administració Pública.....	167.2

D'aquests 150.1 de mitjana de contractacions fetes durant l'any 1990, una mitjana de 105.9 correspongueren a contractes temporals, els quals per Sectors es distribueixen segons la taula següent:

TAULA 18

SECTOR	Mitjana contractes	Mitjana C. temporals	% Contract. Temporals
Bancs, caixes, assegurances	130.5	108.0	82.7%
Comerç, turisme	216.2	204.4	94.5%
Mass media	98.6	95.3	96.6%
Energia, aigües	91.7	26.8	29.2%
Químiques i ind. procés	48.5	29.7	61.2%
Metall, electrònica	59.8	59.5	99.4%
Sanitat	624.1	372.4	59.6%
Administració Pública	167.2	98.6	58.9%

3.3.2.3 Un 87.6% de les empreses enquestades afirmen haver recorregut a modalitats contractuals contemplades a les mesures per al foment de l'ocupació. La utilització d'aquestes modalitats, expressada en percentatges i mitjana de nombre de persones reclutades per a cada tipus de contracte per empresa, queda reflectida en la taula següent:



TAULA 19

TIPUS DE CONTRACTES	Contractes	Individus
	%	Mitjana
Contractes de formació	17.3%	49.6
Contractes en pràctiques	36.0%	35.2
Contractes indefinits de majors 45 anys	2.8%	2.0
Contractes de relleu	4.3%	2.3
Contractes anticipació edat jubilació	2.8%	2.7
Contractes temporals	24.5%	82.2
Contrac. dones a profess. sub-representades	1.4%	3.5
Contractació indefinida de disminuïts	7.3%	1.9
Altres	3.6%	11.2
TOTAL	100%	

Els més nombrosos són, com es pot veure, els corresponents a contractes en pràctiques, seguits pels contractes temporals i, a distància pels contractes en formació.

3.3.2.4 Els percentatges d'empreses, sobre el total de la mostra, que han fet contractes de formació o pràctiques, o bé aquelles que han incorporat joves mitjançant convenis de col.laboració per a fer pràctiques, són els que s'indiquen a la taula següent, distribuïts per nivells de formació:

TAULA 20

TIPUS CONTRACTE	Graduat Escolar	F.P. I	F.P. II	BUP COU	Diplo-mats	Llicenciats
Cont. Formació	7.4	7.4	21.2	7.4	8.5	14.8
Cont. Pràctiques	3.1	5.3	29.7	10.6	18.0	40.4
Becaris	1.0	3.1	15.9	1.0	20.2	29.7

Com es pot comprovar, els més nombrosos són els

corresponents als títols superiors i a FP II.

En els tipus de contractacions anteriorment descrites, els nivell mínims de formació exigits, distribuïts per categories laborals, han estat els següents:

TAULA 21

CAT. LABORAL	E.Pri mari	G.Es- colar	FP I	FP II	BUP COU	Dipl. Univ.	Llics. Univ.
Directius	0	0	0	0	1.06	24.4	55.3
Tècnics	0	0	2.1	10.6	7.4	50.0	58.5
Q. Intermedis	2.1	2.1	1.06	22.3	25.5	39.3	31.9
Empleats	3.1	8.5	19.1	52.1	36.1	6.3	4.2
Operaris qualif.*	21.2	12.7	15.9	23.4	5.3	1.06	0
Operaris-no qualificats.#	31.9	19.1	14.8	5.3	2.1	0	0

(\*) Són operaris qualificats els oficials de primera i segona.

(#) Són operaris no qualificats els peons i els oficials de tercera.

3.3.2.5 Pel que fa als instruments de gestió de mà d'obra més utilitzats, les empreses de la mostra afirmen el següent:

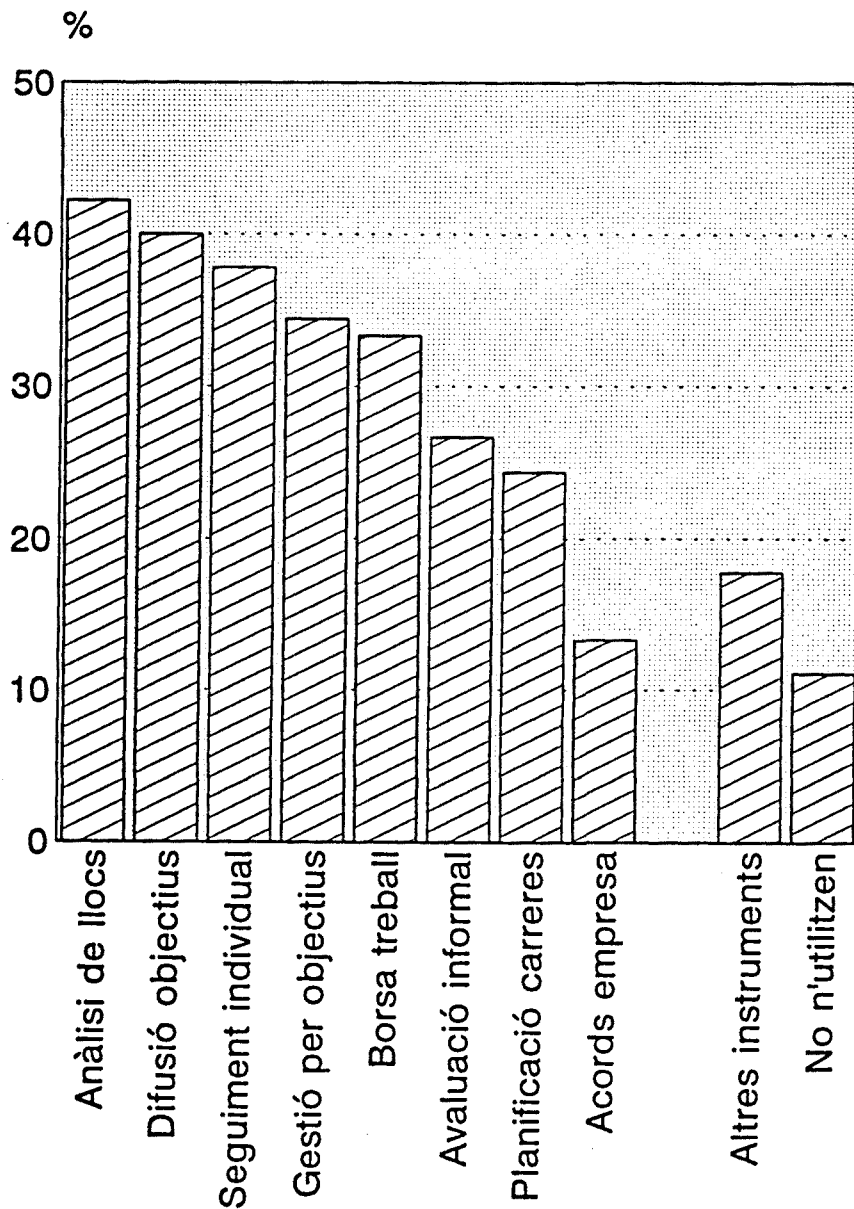
- Un 11.1% no n'utilitzen cap
- Un 24.4% la planificació de carreres individuals
- Un 37.8 % el seguiment individualitzat de la formació inicial i continuada dels assalariats.
- Un 26.7% l'avaluació anual de tots els assalariats basada en mètodes informals.
- Un 33.3% la borsa interna de treball.
- Un 42.2% mètodes d'anàlisi de llocs de treball i de situacions professionals.
- Un 40% la difusió dels objectius de l'empresa al conjunt de la plantilla.
- Un 34.4% la gestió participativa per objectius.
- Un 13.3% els acords d'empresa sobre el control del temps de treball.

- Un 17.8% altres instruments...

**GRAFIC 3**

## **INSTRUMENTS DE GESTIÓ DE MA D'OBRA**

---



Discriminant per sectors, tenim els següents casos majoritaris:

a) El Sector 1 Bancari utilitza per igual:

- Planificació de carreres individuals (42.9%)
- Mètodes d'anàlisi de llocs de treball i de situacions professionals (42.9%)
- Difusió dels objectius de l'empresa al conjunt de la plantilla (42.9%)

b) El Sector 4 Energia i aigües:

- La gestió participativa per objectius (54.5%)

c) El Sector 5 Químic i indústries de transformació:

- Mètodes d'anàlisi de llocs de treball i de situacions professionals (62.5)
- Seguiment individualitzat de la formació inicial i continuada dels assalariats (43.8)

d) El Sector 6 Metall i electrònica:

- Mètodes d'anàlisi de llocs de treball i de situacions professionals (62.5)
- Seguiment individualitzat de la formació inicial i continuada dels assalariats (56.3)
- Difusió dels objectius de l'empresa al conjunt de la plantilla (50%)
- Avaluació anual de tots els assalariats basada en mètodes informals (43.8)
- Borsa interna de treball (43.8)
- Acords d'empresa sobre el control del temps de treball(41.7)

e) El Sector 7 Sanitari:

- Difusió dels objectius de l'empresa al conjunt de la plantilla (87.5%)
- Seguiment individualitzat de la formació inicial i continuada dels assalariats (50%)
- Borsa interna de treball (50%)

-Mètodes d'anàlisi de llocs de treball i de situacions professionals (50%)

f) El Sector Públic:

-Mètodes d'anàlisi de llocs de treball i de situacions professionals (80%)

-Borsa interna de treball (70%)

-Gestió participativa per objectius (50%)

-Avaluació anual de tots els assalariats basada en mètodes informals (40%).

3.3.2.6 Pel que fa a les categories laborals que tendeixen a cobrir-se mitjançant la mobilitat interna, distingint llocs de treball de nova creació i llocs de treball vacants, obtenim en ambdues opcions una preferència clara per als quadres intermedis i Tècnics, encara que per a les vacants, els llocs directius també compten de manera important. Situant-nos en la mateixa tendència, malgrat tot, hi ha una diferència, encara que no sigui molt considerable, entre les vacants, que es tendeixen a cobrir més per part del personal contractat i els llocs de nova creació, amb els que no passa tant el mateix.

Els resultats generals, sobre respostes obtingudes, són els següents:

TAULA 22

	Direct.	Tècnic	Q.Inter medi	Empl.	Op.Qua llicat	Op no qualif.
Llocs de treball de nova creació	53.6%	56.6%	62.7%	56.1%	41.0%	37.8%
Llocs de treball vacants	66.7%	64.3%	75.0%	62.2%	49.4%	45.1%

### 3.3.3 PERSPECTIVES D'OCUPACIO FUTURA

3.3.3.1 A la pregunta sobre si l'empresa fa una planificació de la mà d'obra, o si pel contrari contracta el personal segons es presenten les necessitats, una clara majoria respon positivament: 81.1 % que les planifica. Les que menys ho fan, per tamany, són les més petites i per sectors, el 3 Mass media i el 5 Químic i indústries de transformació.

Encara que el percentatge més alt de respostes correspon 'a totes les categories', aquelles a on és més habitual que es planifiquin les necessitats de mà, d'obra són les de caràcter intermedi: Tècnics, quadres intermedis i empleats, tal i com es pot veure en els resultats següents:

-Operaris no qualificats	11.0%
-Operaris no qualificats	15.5%
-Empleats	19.7%
-Tècnics	26.0%
-Quadres intermedis	21.1%
-Directius	8.5%
-A totes les categories	56.9%

En la distribució de la qüestió per tamany d'empresa, són les més grans aquelles que més planifiquen les seves necessitats de mà d'obra.

3.3.3.2 Del conjunt d'empreses enquestades, n'hi ha un 46.7% que tenen previst l'increment d'efectius permanents en certes categories de personal. Aquestes previsions es distribueixen per categories d'acord amb els següents percentatges, sobre el total de respostes:

-Operaris no qualificats	8.5%
-Operaris qualificats	13.8
-Empleats	14.8

-Tècnics	35.1
-Quadres intermedis	19.1
-Directius	11.7

De nou són les categories intermèdies allà on rauen els percentatges més importants pel que fa en aquestes previsions d'increment d'efectius permanents.

### **3.4. La formació a les empreses**

#### **3.4..1 CARACTERISTIQUES GENERALS DE LA FORMACIO**

3.4..1.1 Hi ha un 89.2 d'empreses que responen que els seus assalariats assoleixen de forma ocasional activitats de formació, front a un 10.8 que responen negativament a aquesta pregunta; aquesta minoria es concentra en quatre dels vuit sectors amb que hem dividit la mostra: el 2 Comerç i Turisme (3) el 3 Mass media (3), el 4 Energia aigüa i mineria (2), i el 8 Administració Pública (2);.

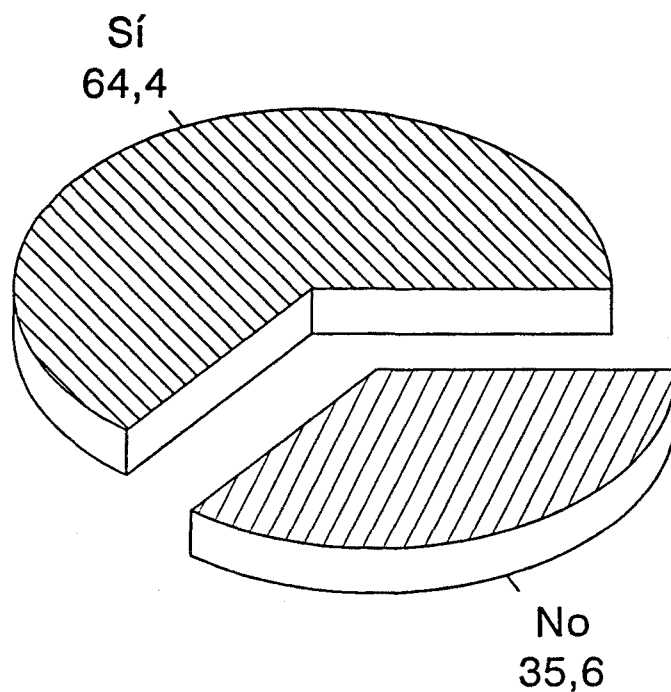
Un 64'4% d'empreses afirmen comptar amb departament de formació, front al 35,5% que diuen que no en tenen. Naturalment són les grans empreses superiors a 500 treballadors les que més responen positivament a aquesta pregunta (84%); les molt petites no en tenen i de les mitjanes, compreses les de més de 50 treballadors, només un terç aproximadament diuen que tenen departament de formació.

A les empreses que no tenen Departament de Formació, s'encarrega d'aquesta funció majoritàriament la Direcció de personal (48,4%) seguit per la Direcció general (22.6%), o d'altres que no especifiquem (22.6%) i, per últim, en una minoria d'empreses se n'encarrega la Direcció administrativa o financera (6.5%).

GRAFIC 4

## DEPARTAMENTS DE FORMACIÓ

---



3.4..1.2 La data mitjana de creació del Departament de Formació és de l'any 1976, encara que aquí hi ha molta diferència entre els diferents sectors com es pot comprovar amb la relació que exposem a continuació:

- 1 Bancari, assegurances...	1971
- 2 Comerç, turisme...	1988
- 3 Mass media...	1978
- 4 Energia, aigües...	1974
- 5 Químic, indústries transformació	1975
- 6 Metall, electrònica...	1974
- 7 Sanitat...	1982
- 8 Administració Pública	1984



3.4..1.3 El nombre de persones (mitjana relativa) que integren els departaments de formació, per tamany d'empresa, és la següent:

- Empreses de 50 a 100 treballadors: 5
- Empreses de 100 a 500 treballadors: 8
- Empreses de més de 500 treballadors: 24

Aquestes, distribuïdes per categories i segons el tamany de l'empresa:

TAULA 23

Nombre de persones en departaments de formació per tamany

CATEGORIES DE PERSONAL	Mitjana	50- 100	100- 500	+500
Tècnics i directius de formació	4	2	3	4
Ensenyants i monitors	7	1	5	8
Administratius	3	3	1	3
Altres	62	1	1	78

3.4.1.4 Empreses que asseguren comptar amb centre o centres interns per realitzar la formació n'hi ha un 63.7%, front al 36.3% que diuen que no en tenen; totes elles són de més de 50 treballadors.

D'aquests centres interns el 53.3% són especialitzats en algun tipus de formació particular i el 46.7% no ho són.

Les formacions que s'imparteixen en aquests centres interns especialitzats, tracten dels temes següents:

- Preparar per a l'accés a encarregat, contramestre o quadre intermedi (41%)
- Adaptar el personal nou a les seves tasques (56.1%)
- Formar en productes, equipaments o serveis produïts per

l'empresa (65%)

- Proporcionar una formació general o cultural (40%)
- Formar en matèria de vendes, marketing, gestió (56.1%)
- Altres tipus de formació (52.5%)

Les empreses adrecen la formació que es dona en aquests centres interns:

- als assalariats de l'empresa (96.5%)
- als assalariats dels concessionaris de les xarxes de distribució, o de les empreses del grup (29.8%)
- als assalariats de les empreses clients (22.8%)
- als assalariats de les empreses subcontractades (10.5%)
- a joves en formació (becaris, contractes de formació) (35.1%)
- a demandants d'ocupació (14%)
- a d'altres (15.8%)

3.4.1.4 El percentatge d'empreses que realitzen plans de formació és alt, un 80.4% front a un 19.6 que no en fan. La major proporció d'empreses que realitzen plans de formació rau en les mitjanes i grans; n'hi ha algunes de petites que també en fan, però són minoria.

Dels mètodes per a la realització dels plans , el més utilitzat és:

-la utilització de converses individuals per a detectar les necessitats de formació (54.8%); seguit per:

-la realització de grups de reflexió per detectar les necessitats formatives (35.6%)

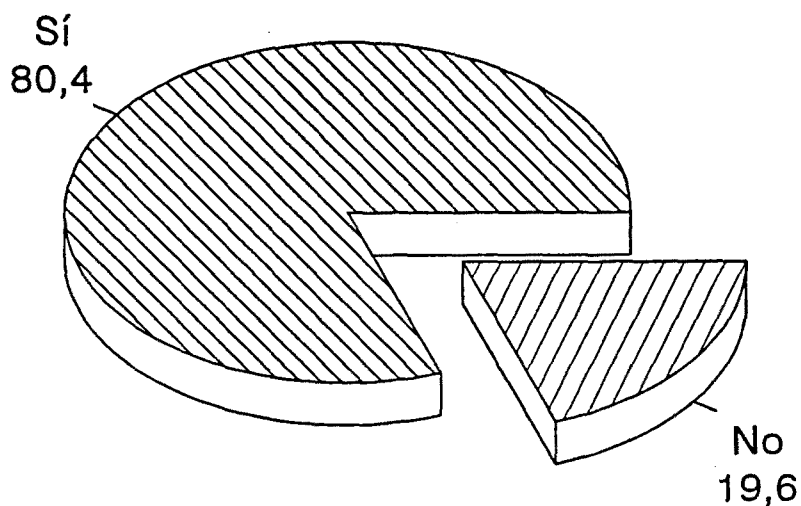
-posar a disposició de tot el personal les ofertes formatives existents al mercat (catàlegs, places disponibles en diferents centres formatius o institucions... ) (32.9%). La major part d'empreses que utilitzen aquest mètode pertanyen al sector 7 Sanitari, 8 Públic i, seguit a més distància pel 6 Metall, electrònica.

- la difusió de documents explicatius dels principals eixos de formació connectats amb les orientacions estratègiques. (26.0)
- mitjançant qüestionaris que es passen al personal de l'empresa (13,7)
- sense cap mètode específic (8.2)
- amb altres mètodes... (35.6)

GRAFIC 5

## PLANS DE FORMACIÓ

---



3.4.1.5 Hi ha un 56.5% de les respostes positives a la pregunta sobre si es contempla la formació en el conveni col·lectiu, front al 41.5% que contesta negativament; entre aquests darrers destaquen el sector 7 Salut i l'1 Banca i assegurances; en tots els altres, són majoritaris els casos positius, destacant-se el sector 4 Energia, aigües i mineria, a on només hi ha un cas negatiu.

Empreses que disposin d'una Comissió de formació n'hi ha un 40.4%, front a un 53.2% diuen que no en tenen; el 6.4% no contesten la pregunta. La majoria de grans empreses, emperò, tenen aquest tipus d'instància i, de les mitjanes, n'hi ha algunes a partir de les de més de 100 treballadors; de les més petites només una. Per sectors, el 3 Mass media destaca en sentit negatiu, perquè és l'únic a on no n'hi ha cap.

A la pregunta sobre quin paper juga aquest tipus de comissió en matèria de formació, la resposta positiva que obté més adhesió és que participa de manera efectiva en la fase d'elaboració (55.3%);

altres respostes són:

- que participa de manera efectiva en la fase d'execució (37.8%)
- que juga un paper de consulta 35.1%
- que transmet les demandes individuals 32.4%
- que gestiona un pressupost propi (15.8%)
- que a la pràctica no és operativa (5.4%)
- altres (21.1%).

La composició d'aquest tipus de comissions sol ésser sovint d'un representant de cada departament.

Podem deduir, doncs, de les respostes anteriors que les funcions que compleixen, molt sovint poden anar més enllà de tasques merament consultives o de tramesa de demandes de formació, i que juguen en alguns casos un paper important en l'elaboració dels plans de formació...

### 3.4.2 LES DESPESES DE FORMACIO

3.4.2.1 El pressupost global de formació de les empreses en els darrers cin anys, sense comptar els salaris de les persones que han seguit les activitats formatives és el següent, expressat en mitjanes:

1985:	51.791.000	sobre 20 casos
1986:	48.535.277	sobre 18 casos
1987:	72.459.740	sobre 27 casos
1988:	76.358.400	sobre 30 casos
1989:	81.503.475	sobre 40 casos
1990:	96.506.742	sobre 66 casos

La distribució d'aquestes mitjanes per tamany d'empresa i per sector l'any 1990 és el que s'expressa a les taules següents:

TAULA 24  
Pressupost de formació per tamany d'empresa

Tamany empresa	mitjana	desviació estandard	casos
Fins a 50	1.533.333	1.450.287	3
De 50 a 100	11.333.333	12.628.011	6
De 100 a 500	29.161.133	95.785.329	15
Més de 500	141.083.610	196.751.964	41
Totes	96.837.615	172.200.138	65

TAULA 25  
Pressupost de formació per sector

Sector	mitjana	desviació standard	casos
1 Bancs, assegurances...	211.509.091	277.516.163	11
2 Comerç, turisme...	383.332.500	61.319.161	4
3 Mass media	16.906.166	35.844.361	6
4 Energia, aigües, mines...	35.155.714	41.315.248	7
5 Químic i ind. transform.	48.209.166	47.482.196	12
6 Metall, electrònica...	147.041.667	203.349.951	7
7 Sanitat	113.725.429	214.903.957	7
8 Administració Pública	57.557.142	90.069.914	7
Totes	96.506.742	170.891.529	66

3.4.2.2 Els principals factors de canvi o creixement en els pressuposts de formació s'han degut a diferents causes, entre les quals les empreses prioritzen les següents:

- 1er) s'ha incrementat la importància donada a la formació per al bon funcionament de l'empresa (46.5%)
- 2on) Hi ha hagut reestructuració, la qual cosa ha fet necessària la reconversió del personal (33.8%)
- 3er) Nous objectius en la política de personal (qualitat-comunicació-participació (29.6%)
- 4art) Els assalariats han demanat més formació (26.8%)
- 5è) Desenvolupament de la contractació (9.9%)
- 6è) Comptabilització més rigurosa de les despeses (4.2%)
- 7è) Altres factors (35.2%)

3.4.2.3 la proporció de les despeses de formació destinades a l'organització de cursos durant l'any 1990 ha sigut la següent:

-del 0%	el 14.3%
-de l'1 al 9%	el 5.2%
-del 10 al 24%	el 7.8%
-del 25 al 34%	el 9.1%
-del 35 al 65%	el 9.1%
-de més del 65%	el 54.5%

3.4.2.4 Les empreses que recorren a l'oferta externa per realitzar les accions de formació ho fan:

- en un 55.6% de forma parcial
- en un 25.6% de forma majoritària
- en un 13.3% de forma exclusiva
- en un 5.6% no hi recorren

Aquestes darreres es concentren en les de tamany intermedi, entre 50 i 500 treballadors, en canvi les més petites hi recorren totes de forma exclusiva o majoritària.

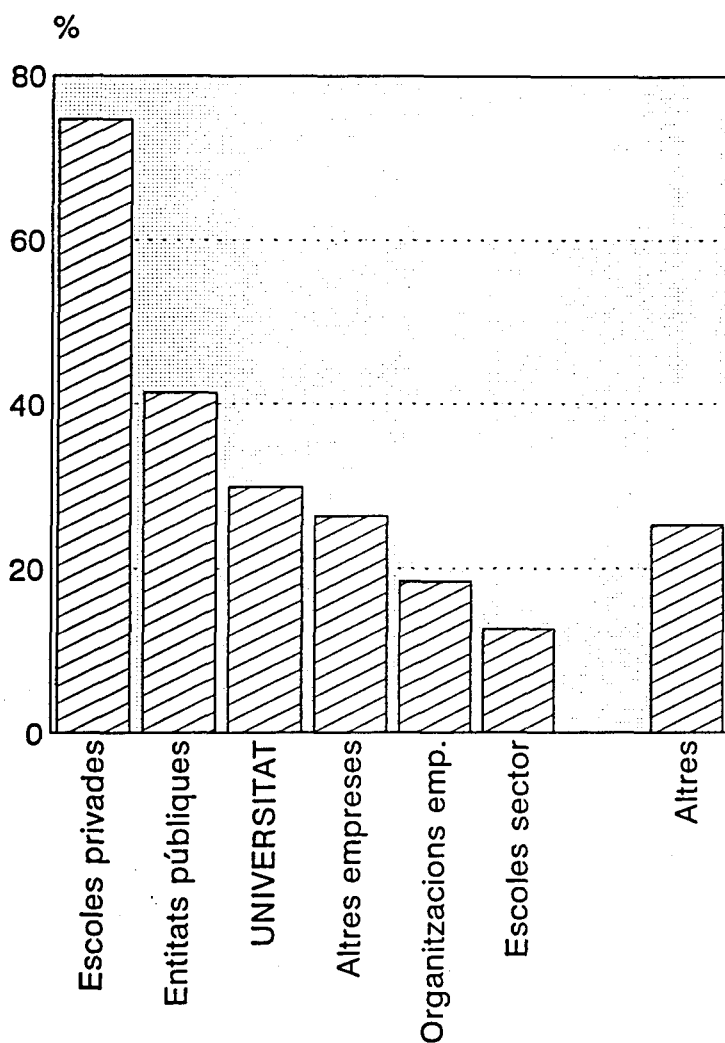
Les entitats amb les quals es tendeix a col.laborar més són:

- 1er) Les Escoles de formació privades (74.7%)
- 2on) Entitats públiques (41.4%)
- 3er) La Universitat (29.9%)
- 4art) Altres empreses (26.4%)
- 5è) Organitzacions empresarials (18.4%)
- 6è) Escoles del propi sector (12.6%)
- 7è) Altres (25.3%)

### GRAFIC 6

#### ENTITATS COL.LABORADORES EN LA FORMACIÓ

---



3.4.2.5 Les empreses que diuen rebre ajuts dels poders públics per organitzar la seva formació són un 43.2%, en la seva immensa majoria pertanyen al tamany de les mitjanes i grans.

Els organismes dels quals es reben aquests ajuts són:

- 1er) de l'INEM 77.8%
- 2on) de la Generalitat (30.6%)
- 3er) de programes europeus directament (5.6%)
- 4art) d'altres (27.8%)



Els pocs casos que reben ajudes dels programes europeus corresponen a empreses de gran tamany i dels sectors 5 Químic i indústries de transformació i 6 Metall i electrònica.

La quantitat de subvencions percebudes durant l'any 1990 s'eleva a una mitjana de 22.830.296 pessetes que, per tamany i sectors queden de la forma següent:

TAULA 26  
Subvencions públiques percebudes per formació per tamany 1990

Tamany	Mitjana	desviació standard	casos
De 50 a 100	3.300.000	.00000	1
De 100 a 500	4.899.500	4.447.366	4
Més de 500	26.978.181	41.850.753	22
Totes	22.830.296	38.673.450	27

TAULA 27  
Subvencions públiques percebudes per formació per sector 1990

Sector	Mitjana	desviació standard	casos
Bancs, assegurances...	63.625.000	92.245.483	4
Comerç, turisme, immob.	11.000.000	.0000	1
Energia, aigües, mines...	13.524.500	18.027.379	4
Químic i ind. transformac.	16.600.000	8.018.728	5
Metall, electrònica	13.391.111	17.124.144	9
Salut	30.000.000	23.515.952	3
Administració Pública	3.300.000	.0000	1
Totes	22.830.296	38.673.450	27

3.4..2.6 L'evolució del nombre de participants en cursos de formació i d'hores que s'hi han consumit es pot veure en la taula

que posem a continuació:

TAULA 28

Evolució de participants i hores en cursos de formació

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Participants	899	498	1379	1290	1150	1008
Hores en cursos	13605	12763	12452	16020	18535	40064

Aquestes xifres, això no obstant, s'han de prendre com a indicatives d'una tendència, ja que no totes les empreses responen a la pregunta per a tots els anys, de fet entre l'any 85 i el 90, la informació va dels 10 als 29 casos per a les hores i dels 17 als 58 per als participants.

Malgrat tot creiem interessant desglossar les dades referents a l'any 90 per sectors i tamany d'empresa:

TAULA 29

Nombre de participants i hores de formació per tamany d'empresa 1990

Tamany empresa	PARTIC.	Dev. st.	casos	HORES	Dev. st.	casos
Fins a 50	3.2	1.2	4	200.0	158.9	4
de 50 a 100	78.2	135.5	7	2306.1	1873.0	6
de 100 a 500	61.5	55.0	13	2794.3	5165.8	8
més de 500	1709.1	3246.7	33	67419.6	133040.1	26
Totes	1013.4	2589.1	57	40679.6	106548.2	44

TAULA 30

Nombre de participants i hores de formació per sector 1990

SECTOR	PARTIC.	Dev. st.	casos	HORES	Dev st.	casos
1 Bancs, asseg.	2919.7	4709.4	9	65836.2	94866.1	9
2 Comerç, turis.	110.8	140.6	5	15267.0	24840.4	4
3 Mass media	112.4	210.7	7	5964.1	9008.0	6
4 Energia, aigua	230.0	428.5	8	4578.0	6055.5	5
5 Químic, ind. tr.	841.6	539.6	9	30472.1	10473.7	6
6 Metall, electr	1476.4	3568.8	12	108292.8	222271.8	8
7 Salut	383.3	361.7	3	410.6	517.2	3
8 Adm. Pública	512.6	525.0	5	10056.7	10040.4	4
Totes	1008.0	2566.7	58	40.064.5	105411.3	45

Entre les empreses que contesten, hi ha un 83.1% que fan una part de la formació fora de l'horari laboral, front al 16.9 que no la hi fa. Proporcionalment les empreses petites la hi fan menys que les grans i mitjanes.

### 3.4..3 NECESSITATS ACTUALS DE FORMACIO

3.4..3.1 Durant l'any 1990 les empreses que han dut a terme activitats d'informació interna sobre novetats o noves activitats de la pròpia empresa han sigut un 71% front al 29% que no n'ha fet. En el sector 7 Salut, totes les empreses responen positivament, mentres que en el 3 Mass media dos terços de les empreses ho fan de forma negativa.

Aquestes activitats d'informació interna sobre novetats o noves activitats s'han han adreçat per part de les empreses a:

-Directius	el 67.2%
-Tècnics	el 79.7%
-Quadres Intermedis	el 76.6%
-Empleats	el 65.6%
-Operaris	el 59.4%

La durada que han tingut aquestes activitats d'informació interna ha estat d'una mitjana:

- de menys de 8 hores en el 42.1% de les empreses
- de 8 a 25 hores en el 42.1% de les empreses
- de 25 a 100 hores en el 10.5% de les empreses
- de més de 100 hores en el 5.3% de les empreses

El 67% d'empreses que contesten aquesta pregunta, afirmen que l'organització d'aquestes activitats d'informació interna sobre novetats o noves activitats han estat fetes per la pròpia empresa, en canvi no n'hi ha cap que digui que hagin estat fetes per altres entitats.

3.4..3.2 Hi ha un 50% d'empreses que diuen que l'any 1990 han realitzat activitats d'animació d'equips per incentivar la consecució d'objectius, front a l'altra meitat que diuen que no n'han fet.

Les que contesten positivament aquesta pregunta han adreçat aquestes activitats d'animació a:

-Directius,	un 54.3%
-Tècnics,	un 63.0%
-Quadres intermedis	un 67.4%
-Empleats	un 37.4%
-Operaris	un 30.4%

A les dues darreres categories només ho han fet les

empreses de més de 100 treballadors, amb excepció d'una de més de 50 als empleats.

La durada per empresa que han tingut aquestes activitats d'animació d'equips ha estat:

- de menys de 8 hores, a un 25.6% d'empreses
- de 8 a 25 hores, a un 46.5% d'empreses
- de 25 a 100 hores, a un 18.6 % d'empreses
- de més de 100 hores a un 9.3% d'empreses

Aquest tipus d'activitat han estat organitzades en un 88.9% per la pròpia empresa, i en un 11.1% per altres entitats. Aquests darrers casos es concentren en el sector 4 Energia i aigües, 5 Químic i indústries de transformació i 8 Administració Pública.

3.4.3.3 Durant l'any 1990 s'han dut a terme activitats per generar o renovar la cultura de l'empresa en un 53.2%, davant el 44,7 que no n'ha fet. Les empreses que menys n'han fet són del sector 3 Mass media; i per tamany les grans n'han realitzat més que les petites.

De les que han portat a terme activitats per regenerar o renovar la cultura de l'empresa, que les hagin adreçat a:

- |                      |        |
|----------------------|--------|
| -Directius:          | un 74% |
| -Tècnics:            | un 64% |
| -Quadres intermedis: | un 72% |
| -Empleats            | un 56% |
| -Operaris            | un 40% |

El sector Públic ha adreçat aquests cursos en major proporció a les categories altes i intermèdies que el sector privat, el qual també n'ha dedicat gran part als empleats i operaris. El mateix passa amb les empreses petites front a les grans.

La durada en hores que han dedicat les empreses en aquestes activitats ha estat la següent:

Menys de 8 hores	el 14.9%
De 8 a 25 hores	el 59.6%
De 25 a 100 hores	el 23.4%
Més de 100 hores	el 2.1%

Aquestes activitats han estat majoritàriament organitzades per part de la pròpia empresa: (85.4%), front a les organitzades per altres entitats (14.6%).

3.4.3.4 L'organització d'activitats d'aprenentatge de coneixements tècnics o no, per part de les empreses de la mostra, ha estat del 87%, davant el 13% que no ho ha fet.

El tamany de les empreses, en aquest cas és determinant ja que són les grans les que més contesten positivament aquesta qüestió. Per sectors, és de destacar el 6 Metall i Electrònica, ja que totes les empreses de la mostra responen positivament.

Aquest tipus d'activitats formatives les han adreçat a les distintes categories laborals de la manera següent:

-a Directius	un 46.8%
-a Tècnics	un 79.7%
-a Quadres intermedis	un 64.6%
-a Empleats	un 60.8%
-a Operaris	un 57.7%

La durada que han tingut segons les empreses ha estat:

-de menys de 8 hores	un 8.2%
-de 8 a 25 hores	un 28.8%
-de 25 a 100 hores	un 37%
-de més de 100 hores	un 26%

Les empreses que han organitzar aquest tipus d'activitats han estat un 71.1%, front a les que n'han confiat l'organització a d'altres entitats (28.9%).

3.4.3.5 La realització d'activitats d'aprenentatge de coneixements organitzatius o de gestió s'ha fet per part d'un 77.8% de les empreses, front a un 22.2 que no les han fet.

De les que n'han organitzat, aquestes activitats han estat adreçades per les empreses a:

-Directius	un 70%
-Tècnics	un 54.3%
-Quadres intermedis	un 72.9%
-Empleats	un 31.9%
-Operaris	un 14.5%

Majoritàriament aquests cursos s'han adreçat a les categories intermedies i altes; i sobre tot per les mitjanes i grans empreses. Per sectors, el 7 Salut destaca perquè és l'únic que no n'ha organitzat cap per als empleats i operaris, encara que per a aquesta darrera categoria tampoc n'han organitzat ni el 2 Comerç i turisme ni el 8 Administració Pública.

Quan a la durada d'aquests cursos sobre aprenentatge de coneixements organitzatius i de gestió, les empreses que diuen que:

menys de 8 hores	són l' 1.6%
entre 8 i 25 hores	són el 42.9%
entre 25 i 100 hores	són el 38.1%
més de 100 hores	són el 17.5%

L'organització d'aquests cursos ha estat feta per l'empresa en el 62.9% dels casos front al 37.1% en que han estat organitzats per altres entitats. Els sectors 7 Salut i 8

Administració Pública han confiat més que els altres sectors aquest tipus d'activitats a altres entitats.

3.4.3.4. Durant l'any 1990, les empreses que diuen que els assalariats han rebut accions de formació directament en el lloc de treball i dins les hores de treball, amb una durada no inferior a una jornada laboral, representen el 84.4%, front al 15.6% que diuen que no.

La mitjana de temps que les empreses destinen cada any a la formació en el lloc de treball, encara que sigui de forma aproximada és de 9208 hores; amb un mínim de 22 i un màxim de 62.965.

Per tamany:

Tamany	Nombre d'hores	Desviació st.	
Casos			
-de 50 a 100	2000	.0	1
-de 100 a 500	486.4	543.8	5
-més de 500	13442.6	23364.6	12

Els aspectes sobre els quals versa aquesta formació impartida en el propi lloc de treball són els que segueixen, amb el percentatge d'empreses que els fan sobre el total de respostes:

-Formació sobre els nous equipaments/nous continguts del lloc de treball ( 61.3%). En fan, per tamany totes les categories, però amb molta diferència les empreses de més de 100 treballadors en amunt.

-Formació sobre seguretat i primers auxilis (34.7). De les menors de 100 treballadors no n'hi ha cap que en faci; i per sectors, del 3 Mass media, no n'hi ha cap i de l'1 Bancs i assegurances i 8 Administració Pública només en un cas cadascun.



-Formació de presentació de l'empresa, els seus productes, els seus serveis (34.7%). El sector 3 Mass media i el 5 Químic i indústries de transformació són aquí els més minoritaris, amb un sol cas cadascun.

-Formació d'adaptació al lloc de treball (80%).

Les categories socio-professionals més directament implicades en aquesta modalitat de formació són les següents, amb els percentatges sobre el nombre de respostes:

-Directius	el 25.7%
-Tècnics	el 60.8%
-Quadres intermedis	el 54.1%
-Empleats	el 64.9%
-Operaris qualificats	el 48.6%
-Operaris no qualificats	el 32.4%

Com podem constatar són les categories intermedies les més escollides, la qual cosa s'accentua creuant la mostra pel tamany d'empreses: a les de menys de 100, les categories d'operaris no apareixen; i els directius només ho fan a partir de les de més de 50 treballadors, a les quals són minoritaris en relació amb les altres categories. Per sectors, en el 3 Mass media, els directius no es mencionen.

Les respostes a quí dóna la formació en el lloc de treball? són:

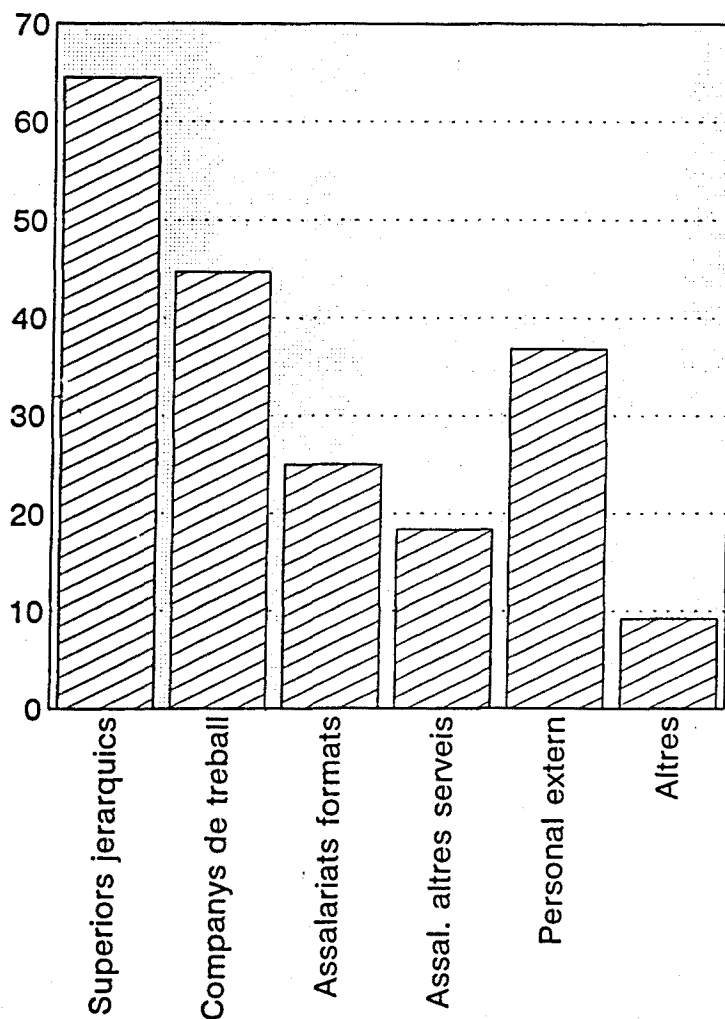
-els superiors jeràrquics en un	64.5%
-es fa entre companys de treball	44.7%
-assalariats especialment formats per a aquestes tasques	25.0%
-assalariats d'un altre servei (estudis, mètodes...)	8.4%
-persones externes a l'empresa	36.8%
-altres...	9.2%

Per sectors, els directius i el personal extern a l'empresa apareixen a tots, encara que amb una preeminència dels primers; en canvi els assalariats d'un altre servei no apareixen mencionats a l'1 Bancs i assegurances, al 2 Comerç i turisme ni al 3 Mass media; en aquest últim tampoc apareixen els assalariats especialment formats per a aquesta tasca i en el 2, tampoc es mencionen els companys de treball.

GRAFIC 7

### FORMADORS EN EL LLOC DE TREBALL

---



3.4.3.7 Per grups socio-professionals, les empreses que afirmen que amb l'objectiu d'adquirir coneixements, alguns dels seus assalariats són invitats regularment a:

- participar en grups de treball o de reflexió són les següents:

Directius	el 49.4%
Tècnics	el 44.3%
Quadres intermedis	el 31.6%
Empleats	el 6.3%
Operaris	el 2.5%

-participar en col.loquis, congressos i seminaris son les següents:

Directius	el 82.3%
Tècnics	el 69.6%
Quadres intermedis	el 45.6%
Empleats	l' 11.4%
Operaris	el 3.8%

-visitar salons especialitzats són les següents:

Directius	el 62.0%
Tècnics	el 60.8%
Quadres intermedis	el 40.5%
Empleats	el 12.5%
Operaris	el 7.5%

-Efectuar viatges d'estudis són les següents:

Directius	el 41.2%
Tècnics	el 48.7%
Quadres intermedis	el 26.2%
Empleats	el 5.0%
Operaris	cap

-Visitar empreses o establiments són les següents:

Directius	el 50%
Tècnics	el 45%
Quadres intermedis	el 32.5%
Empleats	el 3.7%
Operaris	el 6.3%

Dels pocs casos que es contempen referits a empleats i operaris, en totes les preguntes anteriors, la immensa majoria són d'empreses superiors als 100 empleats, i en molt contats casos del sector públic.

3.4.3.8 Hi ha un 30.3% de respostes favorables a la pregunta de si a l'empresa existeixen pràctiques d'auto-formació (del tipus d'ensenyament assistit per ordinador o ensenyament per correspondència) front a un 66.7% que contesten que no n'hi ha.

Proporcionalment hi ha més casos en el sector privat en el seu conjunt, que en el públic; en el 7 Salut són inexistents. D'altra banda, aquest tipus de formació pràcticament no es contempla a les empreses menors de 100 treballadors

De les empreses que contesten positivament la pregunta anterior afirmen que es tracta de:

- ensenyament assistit per ordinador, un 33.3%
- ensenyament per correspondència, un 52.8%
- ensenyament per telèfon un 11.5%
- ensenyament per video o video interactiu, un 23.1% .
- altres pràctiques d'autoformació, un 30.8

3.4.3.9 Posades a triar-ne tres com a màxim, els objectius de la formació que les empreses consideren prioritaris

són els següents:

- Un 45.5%, facilitar els canvis tecnològics.
- Un 18.2%, desenvolupar la polivalència i la mobilitat horitzontal
- Un 21.6%, facilitar les carreres professionals i les promocions.
- Un 20.5%, elevar el nivell de formació general dels assalariats.
- Un 11.4%, assegurar l'acollida i la integració dels nous contractats.
- Un 10.2%, facilitar la comunicació interna.
- Un 10.2%, sensibilitzar els assalariats pels objectius de l'empresa.
- Un 1.1%, afavorir la realització de projectes individuals.
- Un 9.1%, participar a les transformacions de l'organització del treball.
- Un 12.5%, acompanyar l'evolució dels productes i dels serveis.
- Un 19.3%, desenvolupar les competències professionals.
- Un 14.8%, adaptar al lloc de treball.
- Un 43.2%, millorar la qualitat
- Un 3.4%, millorar la seguretat.
- Un 5.7%, contribuir a la millora de la política comercial.
- Un 25%, altres objectius.

Per sectors, les respostes més triades són les següents:

1er) "facilitar els canvis tecnològics" ,és l'objectiu prioritari per al 7 Salut (87.5%), el 4 Energia i aigües (70%), el 6 Metall i electrònica (62.5%) i Mass media (50%).

2on) "millorar la qualitat" és també l'objectiu prioritari per al 7 Salut (75%), el 4 Energia i aigües i el 8 Administració Pública (50%).

3er) "elevar el nivell general dels assalariats" és acceptat per un 50% del sector 4 Energia i aigües com a prioritari.

3.4.3.10 Les empreses que creuen que, de manera més general, la formació juga un paper important en la pròpia evolució

són el 87.9%, front al 12.1 que diuen que no el juga. Les més escèptiques al respecte, són proporcionalment les més petites; en canvi, per sectors, el 7 Salut i el 8 Administració Pública són unànims en afirmar que la formació juga un paper important.

Entre les que responen de forma positiva la pregunta anterior:

- un 15.2% diuen que és la capdavantera de l'evolució de l'empresa
- un 78.5% diuen que juga el seu paper al llarg del procés de canvi
- un 6.3% diuen que es contempla a posteriori en cas de problemes.

### 3.5. Resultats econòmics

3.5.1 Hi ha un 31% de les empreses que afirmen haver tingut dificultats després del 1982 que han repercutit sobre el volum de l'ocupació, front a un 69 que diuen que no n'han tingut. Els sectors més afectats per aquestes dificultats són el 4 Energia i aigües, el 5 Químic i indústries de transformació i el 6 Metall i electrònica.

Aquestes dificultats s'han degut:

- en un 33.3% dels casos a reduccions o fluctuacions dels mercats
- en un 14.8% a pèrdua de competitivitat
- en un 22.2% a dificultats financeres
- en un 37% a altres...

Les conseqüències que han tingut aquestes dificultats han sigut:

- en un 35% expedient de regulació
- en un 25% canvis de personal cap a altres empreses del grup,
- en un 20% suspensió total de nous reclutaments de personal,

- en un 5% suspensió de reclutament de personal directe,
- en un 20% mobilitat interestabliments,
- en un 90% acomiadaments incentivats o jubilacions anticipades,
- en un 15% acomiadaments no incentivats.

Per a l'any 1990 els resultats nets comptables han estat:

-Positiu	en un 63.8% de les empreses
-Negatiu	en un 10.6% de les empreses
-N.C.	un 25.5%

### **3.6 Necessitats de Formació**

#### **3.6.1 LA FORMACIO COM A ESTRATEGIA DE CANVI**

Ens trobem aquí davant l'autèntic objectiu final del treball de recerca que hem anat descrivint fins ara, ja que en definitiva, el que hom pretenia era arribar a coneixer les necessitats de formació superior permanent al nostre país. La resta de qüestions anaven destinades a analitzar el context i la realitat de les empreses, però el veritable objectiu final era arribar a coneixer quines eren aquelles necessitats de formació superior que es requerien en aquests moments, per tal de poder-hi donar resposta.

Posades a escollir els tres objectius considerats prioritaris de la formació, entre molts d'altres, les empreses de la mostra es decantaven majoritàriament pels següents:

- facilitar els canvis tecnològics, un 45%
- millorar la qualitat, un 43%.

Els altres objectius ja baixaven a proporcions molt més baixes (3.3.9).

Així, doncs, hem de considerar que aquests són els que les empreses majoritàriament consideren que la formació assoleix o, si més no, pot ajudar a assolir. Són objectius de caràcter genèric, però indicatius dels canvis estratègics que les empreses assumeixen com a prioritaris en aquests moments, però també ho són del paper que atorguen a la formació com a element estratègic de canvi.

Com ja hem comentat abans, la formació és vista com un instrument útil per a l'adquisició, renovació o reciclatge de coneixements, actituds i aptituds que s'han identificat prèviament com a necessaris. Si més no, aquesta afirmació ens sembla vàlida per a la formació formal; per a la informal creiem que en gran mesura també és així, però el conjunt de situacions que s'hi donen són de caràcter més complex, i la intencionalitat, o fins i tot la identificació dels seus objectius no és sempre tan clara, i, en alguns casos, com hem dit, fins i tot no gens explícita...

La formulació dels objectius de formació, o simplement del que es consideren necessitats formatives per part de les empreses, suposa un nivell d'auto-anàlisi que implica un cert grau de reflexió sobre la pròpia realitat: Quan les organitzacions formulen les seves necessitats de formació, d'alguna manera expressen les seves mancances, o bé determinades aspiracions d'objectius a assolir; expliciten aquells coneixements, sabers, mètodes i rutines més obsolets o disfuncionals, o bé aquells que no es tenen i es volen aconseguir.

En aquest sentit la formació apareix clarament com una estratègia de canvi, per tal de subsumir els dèficits d'operativitat o aconseguir millores de funcionament i de resultats.

### 3.6.2. RESULTATS PER ÀREES.

Per aconseguir una classificació més operativa es varen ordenar les necessitats de formació segons les diverses àrees



d'activitat de l'empresa: Administració, Comercial, Recursos Humans i Producció; als quals es varen afegir dos temes d'importància fonamental en aquests moments: els derivats de l'aplicació de l'Acta Unica Europea i els idiomes.

Al mateix temps es demanava, per a cadascuna de les àrees expressades, la categoria de personal al qual s'hauria d'adreçar la formació, a saber: directius, tècnics i quadres intermedis, ja que aquestes són majoritàriament les categories que a les empreses requereixen de formació superior.

Per últim, intentavem destriar si l'activitat de formació havia de tenir caràcter d'adaptació, d'actualització, de reciclatge, de promoció o d'especialització.

Taula 31  
Necessitats de formació per àrees

AREA	Freqüències	%
Administratiu-financera	99	15.5
Comercial	83	13.0
Recursos Humans	167	26.2
Acta Unica	71	11.3
Producció	176	27.6
Idiomes	41	6.4
TOTALS	637	100.0

Resultats per àrees.

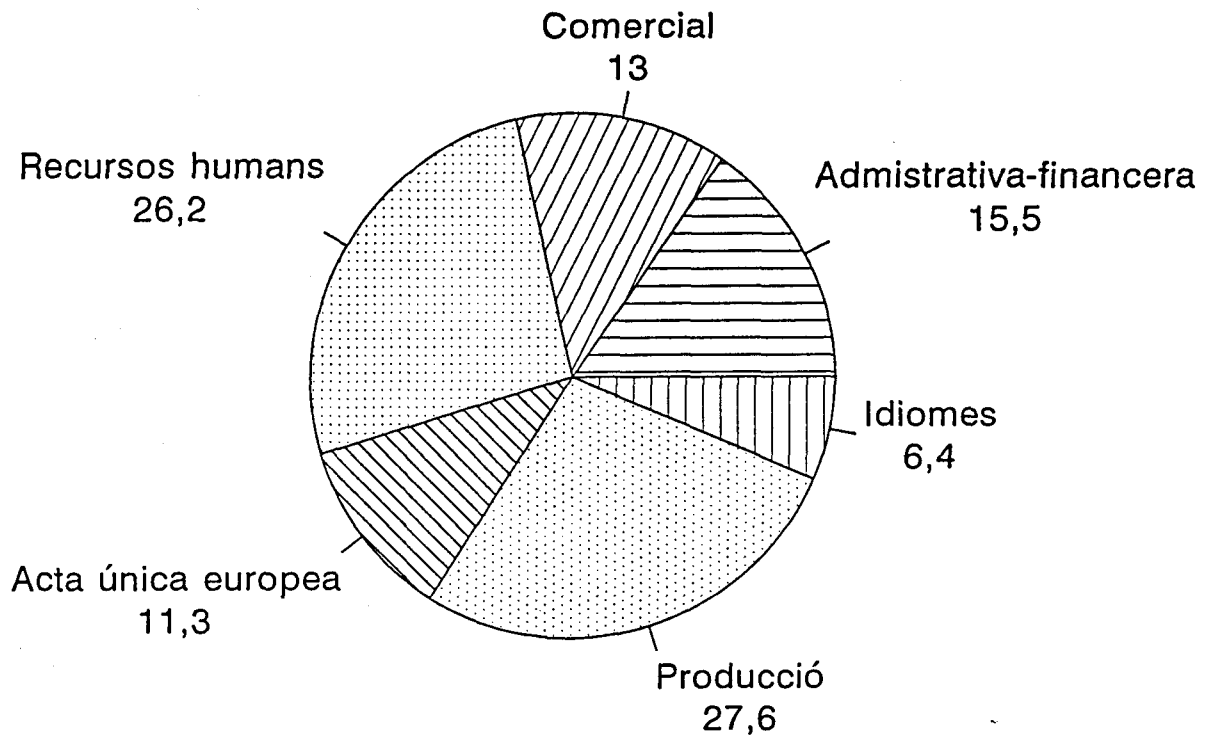
Com es pot observar a la taula n. 31, les necessitats de formació de les àrees Administratiu-financera, Comercial i d'Aplicació de l'Acta Unica són molt aproximades. Aquesta similitud mostra un alt grau de correspondència en tot allò que seria l'àmbit de la gestió de l'empresa, tot incloent-hi l'àrea comercial.

D'altra banda, també s'observa una mateixa proporció entre els percentatges de necessitats de Recursos Humans i de Producció.

**GRAFIC 8**

## **NECESSITATS DE FORMACIÓ PER ÀREES**

---



### 3.6.3. RESULTATS PER CATEGORIES

Resulta interessant comprovar que les necessitats de formació no es concentren en una de les categories: Un 38% del total de requeriments van adreçats als tècnics, el 33.5% als quadres i, en menor grau, però amb una certa importància, apareixen també els directius amb un 28.5%

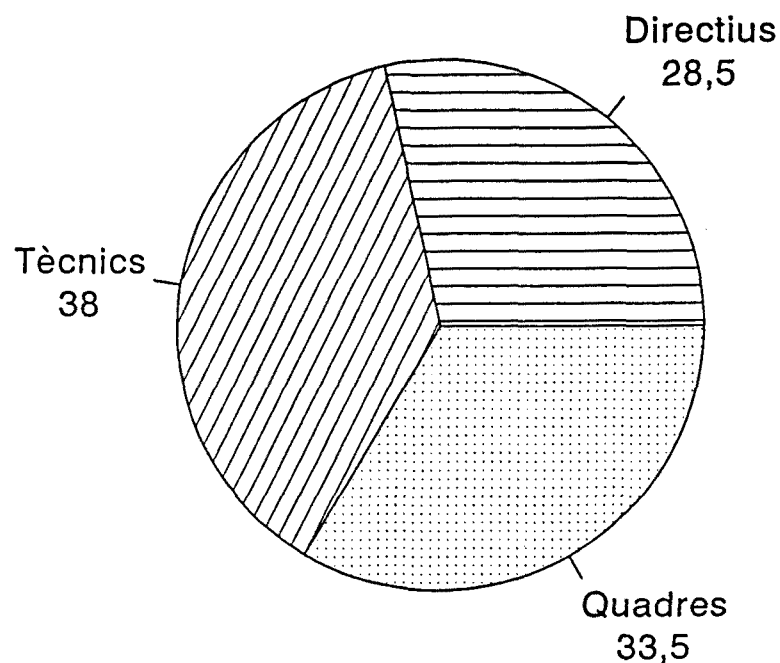
Taula 32  
Categories que requereixen formació

CATEGORIA	%
Directius	28.4
Tècnics	38.0
Quadres	33.5

GRAFIC 9

## CATEGORIES QUE REQUEREIXEN FORMACIÓ

---



### 3.6.4 RESULTATS TOTALS PER TIPUS DE FORMACIO.

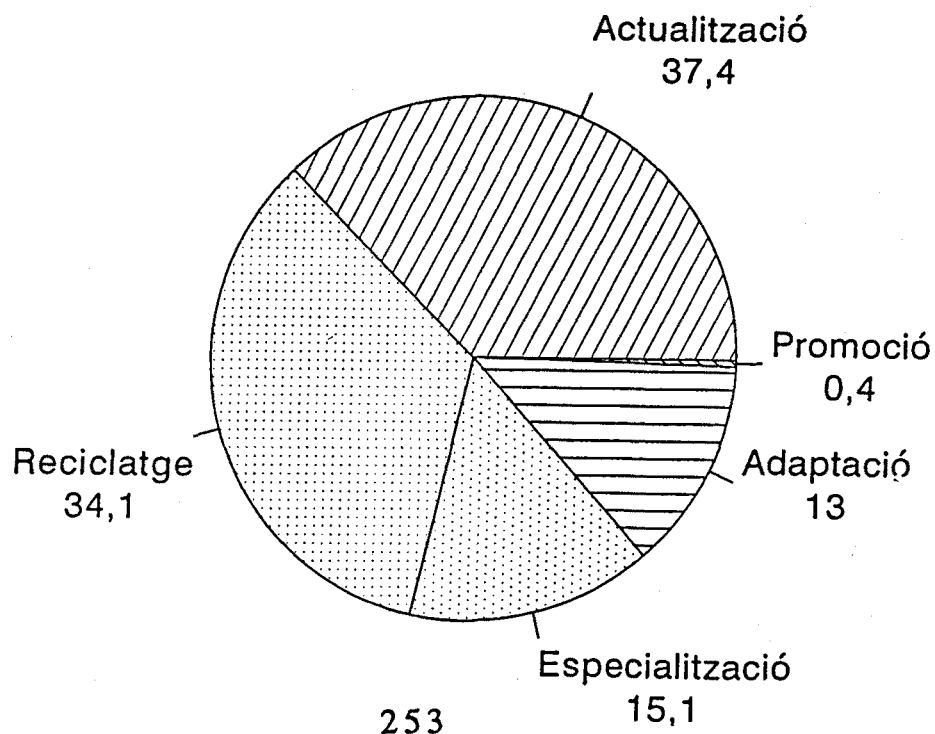
El tipus de necessitats més freqüents corresponen a l'actualització o posada al dia i al reciclatge. Això no obstant, s'observa la rellevància que l'especialització va adquirint com a objectiu de formació. Per contra, la promoció no apareix com un objectiu de formació extern.

TAULA 33  
Tipus de formació requerida

TIPOLOGIA	%
Adaptació	13.0
Actualització	37.3
Reciclatge	34.1
Promoció	0.4
Especialització	15.1

GRAFIC 10  
TIPUS DE FORMACIÓ REQUERIDA

---



a) L' Adaptació

Un 13% de les necessitat de formació són per a l'adaptació dels individus que s'integren a les empreses. Si tenim en compte que la major part de la contractació expansiva que fan les organitzacions recluta joves sense experiència ocupacional, es fa més evident la necessitat d'aquest tipus de formació, destinada a resoldre el diferencial existent entre la preparació acadèmica i la capacitació per ocupar un lloc de treball concret. Aquesta forma d'integració tendeix a fer-se internament, tal i com ja es va manifestar en els grups de discussió, socialitzant els individus en el coneixement específic i en la cultura particular de cada empresa.

L'adaptació pot afectar també a individus experimentats, especialment en el cas de noves incorporacions o de canvis interns de caràcter estructural que requireixin coneixements totalment nous.

b) L'actualització

Un 37.3% de les necessitats consisteixen en actualitzar els coneixements i rutines que configuren les qualificacions concretes de les diferents ocupacions. Aquesta posada al dia d'aquest continguts es fa necessària com a conseqüència de la creixent obsolescència de sabers tant teòrics com pràctics degut a la progressiva innovació tecnològica i organitzativa que experimenta l'empresa.

c) El reciclatge

El 34.1 de les demandes de formació corresponen al reciclatge de coneixements i habilitats, la qual cosa palesa la proporció de necessitats de renovació de coneixements i habilitats obsolets, que requireixen d'una renovació ineludible.

d) La promoció

Tal i com es pot comprovar a la taula 1.2, la promoció només afecta al 0.4 de les necessitats de formació, i no pas porque

aquesta no existeixi, sino perque segurament es fa internament, o bé, essent un fet que afecta de forma molt particular als interessos individuals, es confia a la iniciativa de cadascú.

En línies generals, doncs, l'empresa no prioritza la formació amb finalitats promocionals, sino que anima la qualificació individual com a mitjà d'ascens.

e) L'especialització

L'especialització en un determinat àmbit d'activitat intel·lectual o bé de cara a l'acció pot ser un dels components importants de l'activitat formativa. Segons els resultats de l'enquesta, un 15.1% de les necessitats de formació són requerides de cara a l'especialització en un determinat àmbit de coneixements. L'especialització també representa un dels reptes per tal de poder definir perfils professionals i continguts parcel·lats de treball, amb la qual cosa seria un àmbit molt important de cara a la definició de qualificacions.

### 3.6.5. PAUTES GENERIQUES DE FORMACIO.

Els resultats glòbals obtinguts mitjançant l'enquesta ens pot facilitar una visió genèrica d'aquelles necessitats que apareixen com a pautes universals i regulars. El llistat de necessitats d'una empresa "ideal" que requereix formació seria el següent:

- a) Saber comandar amb habilitat
- b) Aprenentatge de llenguatges informàtics d'usuari
- c) Aprenentatge d'idiomes
- d) Actualització davant els canvis legislatius
- e) Preveure l'impacte i les opinions de l'aplicació de l'Acta Unica Europea
- f) L'atenció al client i la comunicació
- g) La formació dels Recursos Humans
- h) L'especialització en sabers científics i tecnològics.

Farem un comentari esquemàtic d'aquestes necessitats que hom ha pogut deduir que són transversals a tots els sectors de les empreses, inclosa l'Administració Pública i que, per tant, es configuren com una certa tipologia ideal de l'empresa que necessita formació.

a) Una d'aquestes necessitats de formació és la de capacitar les categories amb responsabilitats de comandament dins de l'empresa per tal de poder conduir equips de col.laboradors i subordinats. Aquesta necessitat de saber comandar s'instaura en diferents proporcions segons l'àrea funcional de l'empresa.

Com es pot apreciar, la categoria més necessitada d'aquest tipus de formació és la dels quadres intermedis, càrrecs tradicionalment associats amb la disciplina fabril i industrial, però que també té la seva importància a les empreses de serveis. En les circumstàncies actuals el fet de comandar requereix d'un conjunt d'habilitats que no responen al vell model autocràtic i disciplinari si no que van més lligades a les noves polítiques de conducció de recursos humans. Hipotèticament aquest fet es deu a la recomposició generacional d'aquesta categoria d'una part, i a la necessitat peremptòria d'estimular unes relacions laborals menys autocràtiques.

TAULA 34

àrees	directius	tècnics	quadres
ADMINISTRACIO	42.8%	14.3%	42.8%
COMERCIAL	16.6%	33.4%	50%
RECURSOS HUMANS	23.1%	30.7%	46.2%
PRODUCCIO	35.3%	23.5%	41.2%

Una constatació d'interès és que aquesta necessitat formativa destaca a la categoria dels directius de l'àrea administrativa.

Essent una de les necessitats que surten horitzontalment i de forma transversal en tots els sectors productius, podríem arribar a la conclusió que aquesta tendència pot simbolitzar la lenta, encara que paulatina introducció d'estils directius que donen rellevància a la integració en els objectius de l'empresa que a la subordinació disciplinària estricta.

b) Una altra necessitat universal és la de l'aprenentatge de llenguatges i utilització de programes informàtics, el qual afecta al 25% dels directius, al 36% dels tècnics i al 38% dels quadres.

c) Una altra necessitat d'aprenentatge és el d'idiomes estrangers. Un 31.4% dels directius, un 36% dels tècnics i un 32.6 dels quadres requereixen aquest tipus de formació. Sobre el total de requeriments explícits, tal i com hem vist a la taula de l'inici del capítol, representa un 6.4% de total.

A continuació exposem el quadre de tipus de formació manifestat:

tipologia	%
ADAPTACIO	16.6
ACTUALITZACIO	33.4
RECICLATGE	46.6
PROMOCIO	0.
ESPECIALITZACIO	3.4

d) Les funcions administratives i de gestió de les empreses, necessitades cada vegada més de professionalització, requereixen d'un coneixement ap'rofundit del marc normatiu institucional, la qual cosa obliga a estar al corrent dels canvis legislatius. Els àmbits a on es fa més necessària aquesta coneixença són en els de caire fiscal, comptable mercantil o financer... En els darrers temps sobretot hi ha hagut una prioritat, que ha estat la necessitat d'adaptació a la legislació i normativa de la Comunitat Europea.



e) Un 11.3% del total de requeriments formatius tenen com a objecte continguts relacionats amb l'aplicació de l'Acta Unica Europea. Aquesta necessitat de formació afecta en major proporció als tècnics (un 40.3%), seguida pels directius (un 34%) i pels quadres (25.7%).

f) Les polítiques comercials apareixen com a necessitats de formació en els àmbits de màrketing i de vendes, generant un nou contingut i saber aplicat: l'atenció al client. Les tècniques de presentació, de relacions públiques i de tracte al client afecten simètricament a directius, tècnics i quadres en un 33.3% respectivament.

g) A nivell de Recursos Humans s'observa la paulatina tecnificació de les seves pràctiques tradicionals, enriquides per la introducció de la formació i del desenvolupament de capacitats i d'habilitats com a recursos que reforcen i ajuden a crear un clima laboral millor.

h) Quant a l'aparell i als processos productius estrictament, s'aprecia una gran dispersió i parcel·lació de continguts: un 52.3% es refereixen a sabers tècnics específics, un 26.7% a informàtica i programació, un 14.7% a noves tecnologies i un significatiu 6.3% a continguts específics de qualitat industrial, despuntant com una de les línies emergents.

### 3.6.6. NECESSITATS ESPECIFIQUES DE CADA AREA.

Analitzem a continuació les necessitats de formació que s'han manifestat en cadascuna de les àrees:

#### 3.6.6.1. Area d'administració i gestió.

Les necessitats registrades en aquesta àrea representen un 15.5% del total de les explicitades a l'enquesta per les empreses consultades. Per categories, la distribució és la següent: un 31.1%

dels directius, un 31.1% dels tècnics i un 37.7% dels quadres necessiten formació en aquest àmbit.

#### AREA ADMINISTRATIVA-FINANCERA

##### Percentatge de necessitats de formació per categories

categories	%
DIRECTIUS	31.1
TECNICS	31.1
QUADRES	37.7

L'agrupació de certs continguts ens pot il·lustrar la distribució diferencial que poden tenir entre si:

a) **COMPTABILITAT:** en un 25.4% és requerida per als directius, un 37.3% per als tècnics i en igual percentatge per als quadres. Essent una àrea de caràcter tècnic, no es demandada per als directius. Dins aquest àmbit s'integre els següents coneixements:

- Nou Pla General Comptable
- Comptabilitat
- Comptabilitat analítica
- Nou P.C. de l'Administració Pública

b) **GESTIO FINANCERA:** les necessitats de formació en aquest àmbit són formulades en un 33.9% pels directius, un 30.5 pels tècnics i un 35.6% pels quadres. Els coneixements que s'integren dins aquesta àrea són:

- Normativa Fiscal
- Direcció i gestió financera
- Formació en riscos
- Planificació de tresoreria
- Gestió de cobraments
- Control de costos
- Anàlisi de balanços
- Mercat de Futurs

-Control de Pressuposts

c) GESTIO ADMINISTRATIVA: els requeriments de formació en aquest àmbit fan referència a un 33.9% dels directius, a un 30.5% dels tècnics, i a un 35.6 dels quadres.

Els continguts concrets demanats són els següents:

- Noves Legislacions
- Control de Gestió
- Gestió Administrativa
- Organització Administrativa
- Actualització Administrativa
- Documentació Administrativa
- Estadística

Com es pot apreciar, els quadres són la categoria que requereix més professionalització en aquesta àrea, tal com queda explícit a la taula següent:

Tipologia formativa requerida	
Tipologia	%
ADAPTACIO	3.5
ACTUALITZACIO	44.2
RECICLATGE	43.0
PROMOCIO	0.
ESPECIALITZACIO	9.3

#### 3.6.6.2. Area Comercial

En termes generals les categories més necessitades d'aquest tipus de formació són els tècnics i els quadres, tal i com es pot veure a la taula següent, encara que les diferències no són gaire rellevants pel que fa als directius, que també en necessiten:

### AREA COMERCIAL

Percentatge de categories que requereixen formació

Categories	%
DIRECTIUS	31.3
TECNICS	34.7
QUADRES	34

Els continguts de formació en aquesta àrea són:

a) **MARKETING**: és un camp tècnic prioritari per a directius (37.7%) i tècnics (34%). Els quadres demanen formació en aquest tipus de contingut en un 28.3%.

Inclou les següents matèries:

- Marketing
- Estratègies de venda
- Marketing turístic

b) **DIRECCIO COMERCIAL**: aquest és un tema clarament prioritari per a directius (50%). En canvi el percentatge de quadres i tècnics que la demanen baixa al 25%.

c) **COMERÇ EXTERIOR**: prioritària per als tècnics (%), els directius la requereixen en un 33.3% i els quadres baixen a un 16.6%.

d) **TECNiques DE VENDES**: com a capacitació tècnica especialitzada és un camp a on les necessitats afecten més als quadres (38.8%), seguits pels tècnics (36.2%) i ja, a més distància pels directius (25%).

e) **ATENCIó AL CLIENT**: capacitació per a donar-li un tracte preferencial en la política comercial de l'empresa, és un dels camps paradigmàtics de la qualificació en aquesta àrea. Es una qualificació que demanen de forma paral.lela totes les categories:

tècnics, quadres i directius en un 33.3%.

f) **GESTIO COMERCIAL:** és l'únic camp de sabers a on predomina la demanda dels quadres (50%), molt per sobre de les altres categories, a on un 37.5 dels tècnics demanen formació i només un 12.5 dels quadres la requereix. Aquest fet és equiparable a la paulatina especialització dels quadres en tècniques de gestió, com hem exposat anteriorment.

Aquest camp inclou:

- Gestió comercial
- Planificació Comercial
- Negociació comercial
- Organització de xarxes de distribució
- Rendibilitat del producte

En aquesta àrea s'observa un considerable increment de necessitats d'adaptació inicial: Un 10.5% dels requeriments són d'aquest tipus, encara que, no obstant, predomina l'actualització (40.3%) i el reciclatge (38.6%). L'especialització es manté equilibradament en torn al 9%, encara que a comercial baixa al 8.8% i a l'àrea administrativa és del 9.3%.

Tipologia de formació requerida

---

tipologia	%
ADAPTACIO	10.5
ACTUALITZACIO	40.3
RECICLATGE	38.6
PROMOCIO	1.8
ESPECIALITZACIO	8.8

---

### 3.6.6.3 Area de Recursos Humans

Les necessitats de formació en aquesta àrea, igual que en la de comercial, es distribueixen entre les diferents categories de forma semblant: un 30.5% per a directius, un 34.5% per a tècnics i un 34.9% per a quadres.

#### AREA DE RECURSOS HUMANS Necessitats de formació per categories

tipologia	%
DIRECTIUS	30.5
TECNICS	34.5
QUADRES	34.9

Per tal de tenir una visió més concreta de la diversitat de coneixements, tècniques i aptituds integrats en aquesta àrea, presentem a continuació una classificació.

TAULA 35  
Agrupació de necessitats per afinitats (Blocs temàtics)

Tipus de coneixements	nombre	% àrea
CULTURA D'EMPRESA, CLIMA LABORAL I ESTILS DE DIRECCIO	31	18.6
FORMACIO DE FORMADORS I TECNIQUES DE FORMACIO	17	10.2
GESTIO DE PERSONAL I LEGISLACIO LABORAL	35	21.
COMUNICACIO I DINAMICA DE GRUPS	25	15.
DESENVOLUPAMENT DE RR. HH.	26	15.6
ESTILS, HABILITATS I CAPACITATS	32	19.2

A continuació exposem la descripció d'aquest bloc formatiu:

a) CULTURA D'EMPRESA:

sota aquesta denominació s'inclouen els continguts referits als trets i característiques que conformen la identitat corporativa particular de cada empresa. Representen un 33.7% de la demanda de formació respecte de l'àrea de Recursos Humans.

Curiosament la categoria que requereix més formació en aquest àmbit és la dels quadres (36.5), seguida pels tècnics (33%) i pels directius en darrer lloc (30.5%).

Els continguts són els següents:

- Cultura d'empresa
- Clima laboral
- Comunicació
- Tècniques de motivació del personal
- Estils de direcció
- Dinàmica de grups

b) FORMACIO:

les demandes en aquesta àmbit són formulades, en primer lloc, pels tècnics (38%), seguits pels directius (34.5%) i, en darrer lloc, pels quadres (27.6%).

La formació, com ja hem vist, representa el 10.2% del total de requeriments d'aquesta àrea i les necessitats concretes s'expressen en els següents continguts:

- Formació de formadors
- Planificació i gestió de la Formació
- Aplicacions de Formació
- Avaluació de la Formació
- Tècniques de disseny de cursos

c) GESTIO DEL PERSONAL:

predomina en aquesta àrea la demanda de formació de quadres (38.7), seguida de forma igualitària pels directius i

tècnics, ambdós amb 30.6%.

Representa el 21% de les necessitats de formació a l'àmbit dels Recursos Humans i inclou els continguts següents:

- Dret Laboral
- Gestió de Personal
- Selecció de personal
- Seguretat Social
- Sistemes de Retribució
- Relacions Laborals i Negociació Col·lectiva
- Fons de Pensions
- Contractació

d) DESENVOLUPAMENT DE RECURSOS HUMANS:

La demanda de formació en aquest àmbit correspon en primer lloc als tècnics (36.4%), i va seguida pels directius amb un 33.3% i, en darrer lloc, pels quadres amb un 30.3%.

Representa el 15.6% de l'àrea de Recursos Humans i inclou les matèries següents:

- Anàlisi de llocs de treball i perfils professionals
- Direcció de Recursos Humans
- Planificació i Desenvolupament de RR.HH.
- Anàlisi Organitzativa
- Tècniques de Treball en Equip
- Sistemes d'Avaluació de Personal
- Direcció per Objectius
- Medicina d'Empresa
- Previsió de l'stress
- Gestió del temps
- Metodologies de Treball



e) **DESENVOLUPAMENT D'ESTILS, CAPACITATS I HABILITATS:**

Els quadres i tècnics, amb un 36.4 respectivament, són els que més necessitats estan de formació en aquest camp. Els directius segueixen amb un 27.2%.

Aquest àmbit representa el 19.2 % del total de necessitats de formació de l'àrea de RR.HH., i inclou els següents temes a desenvolupar:

- Tècniques directives (saber comandar)
- Sistemes de Negociació
- Capacitats de Decisió
- Conducció de reunions
- Creativitat i Innovació
- Capacitat de Gestió
- Capacitat de Planificació
- Tècniques de Presentació Efectiva
- Lògica de la Informació
- Capacitat de Delegar
- Capacitat d'Anàlisi
- Desenvolupament de Lideratge

L'àrea de Recursos Humans representa el 26.6% de les necessitats de formació manifestades pels representants de les empreses de la mostra. Es configura, d'aquesta manera, conjuntament amb l'àrea de producció, amb la que té més necessitats de formació.

Pel que fa a la tipologia de coneixements, l'àrea de Recursos Humans és la que requereix una més elevada proporció d'especialització (21.8%) en comparació a la resta d'àrees. La demanda d'actualització de coneixements d'aquesta àrea és important, puix que s'eleva al 36.8% i el reciclatge gira entorn del 31,6%. El 9.8% restant correspon a la necessitat d'adaptació, i no

apareix en cap cas la necessitat de formació destinada a la promoció.

Tipologia de formació requerida

---

Tipologia	%
ADAPTACIO	9.8
ACTUALITZACIO	36.8
RECICLATGE	31.6
PROMOCIO	0.
ESPECIALITZACIO	21.8

---

3.6.6.4. Acta única Europea

L'aplicació de l'Acta Unica i la configuració d'un mercat únic a nivell europeu obren una nova dimensió al camp d'actuació a les empreses. Donada la seva importància i la transcendència que comporta, ha estat incorporada com un nou espai de possible generació de necessitats de formació. De fe, els resultats de l'enquesta mostren que un 11.3% de les necessitats de formació provenen d'aquest àmbit.

Els tècnics són la categoria que més necessitats de formació tenen en aquest àmbit (40.3%), situant-se per davant dels directius (34%) i dels quadres (25.7%)

ACTA UNICA EUROPEA

Categories que requereixen formació

---

Categories	%
DIRECTIUS	34.
TECNICS	40.3
QUADRES	25.7

---

S'ha dividit l'àrea en sis blocs diferents de continguts:

a) **LEGISLACIO EUROPEA:** Aquí són els tècnics, amb un 43.5%, que manifesten la prioritat en demanda de formació; segueixen els directius amb un 32.5% i , per últim, els quadres amb un 24%. Aquesta adequació de coneixements en legislació i normativa comunitària inclou:

- Legislació duanera
- Dret comunitari
- Seguretat i higiene
- Dret Mercantil
- Normatives sobre qualitat i homologacions
- Medi ambient
- Contractes d'activitats artístiques.

b) **CONFIGURACIO DEL MERCAT UNIC:** introdueix una necessitat d'estar informat per tal de preveure disfuncions. Els tècnics tornen a ser la categoria amb més necessitats (42.9%) , per sobre dels directius (33.3%) i dels quadres, (23.8%).

Els coneixements que es necessiten són els següents:

- Homologació de currículums
- Intercanvis comercials
- Estratègies comercials
- Coneixement dels mercats europeus
- Sistema Monetari Europeu
- Salari i Seguretat Social

c) **INTERCANVIS DE TECNiques I ESTILS:** en aquest cas les categories de directius i tècnics mantenen la mateixa proporció de demanda: 39.1%, mentres que només el 21.8% dels quadres requereixen de formació d'aquest tipus.

Els coneixements concrets que es requereixen són els següents:

- Noves tècniques organitzatives
- Intercanvis en tècniques de productivitat

- Organització de l'empresa europea
- Planificació
- Estils de participació de les empreses europees
- Reciclatge i re-ubicació de plantilles
- Circuïts administratius
- Formació a l'Empresa Europea
- Disseny de productes internacionals
- Planificació de carreres professionals

d) ORGANITZACIO I FUNCIONAMENT DE LA CEE: la necessitat de formació en aquest àmbit és compartida per igual per totes les categories; directius (33.3%), tècnics (33.3%) i quadres (33.3%).

Destaca, amb relació a altres àrees, l'alt percentatge del nivell d'especialització (21,4%) que és requerit en aquesta , però encara és més alt el nivell de necessitat d'adaptació (31%).

#### Tipologia de formació requerida

Tipologia	%
ADAPTACIO	31.
ACTUALITZACIO	23.8
RECICLATGE	23.8
PROMOCIO	0.
ESPECIALITZACIO	21.4

#### 3.6.6.5. Producció

L'àrea de producció genera el 27.6% de les necessitats de formació i és l'àrea amb major diversitat i parcel.lació de sabers, tècniques i coneixements. En aquest cas, com no podia ser d'altra manera, són els tècnics els que més necessitats de formació requereixen (48.2%), seguits pels quadres (33%) i, a més distància pels directius (18.8%)

AREA DE PRODUCCIO  
Categories que requereixen formació

Categories	%
DIRECTIUS	18.8
TECNICS	48.2
QUADRES	33.

Els blocs temàtics d'aquesta àrea són els següents:

a) agrupació genèrica

TAULA 36

Tipus de coneixements	nombre	%àrea
INFORMATICA	47	26.7
NOVES TECNOLOGIES	26	14.7
QUALITAT INDUSTRIAL	11	6.3
SABERS TECNICS ESPEICALITZATS	92	52.3

b) Distribució dels 'Sabers tècnics especialitzats'

TAULA 37

Ambits	nombre	% específic
SANITAT	15	16.3
ADMINISTRACIO PUBLICA	16	17.4
SABERS TECNICS INDUSTRIALS	51	55.4
SABERS TECNICS DE SERVEIS	10	10.9

c) Agrupació específica

---

INFORMATICA	26.7%
NOVES TECNOLOGIES	14.7%
QUALITAT INDUSTRIAL	6.3%
SANITAT	8.5%
ADMINISTRACIO PUBLICA	9%
SABERS TECNICS INDUSTRIALS	29%
SABERS TECNICS DE SERVEIS	5.7%

---

Hem distingit quatre eixos formatius d'aquesta àrea (Informàtica, Noves Tecnologies, Qualitat Industrial i Sabers Tècnics Especialitzats). A partir d'aquests es poden desagregar, encara més, diferents àmbits de coneixements i de tècniques. En el cas dels sabers tècnics hem creat dos blocs més (Control i Organització de la Producció i Ergonomia/Seguretat i Higiene) a part de dividir aquells sabers singulars dels diferents sectors consultats. Iniciem, doncs, la definició d'aquesta desagregació:

a) INFORMATICA I PROGRAMACIO: representen el 26.7% de la demanda de necessitats en aquesta àrea, essent una de les més citades pel conjunt d'empreses enquestades. Si incloem el nivell de formació bàsica d'usuari, la demanda de les empreses s'adreça, en primer lloc, als tècnics i quadres (40.9%); pel que fa als directius, baixa a un 18.2%.

Encara que no disposem de la descripció dels programes informàtics més operatius per a l'empresa, a continuació es relacionen els continguts genèrics que hem englobat dins aquest camp formatiu:

- Informàtica i programació
- Nous programes informàtics
- Auto-CAD
- Ofimàtica
- Informàtica aplicada a la producció

b) **NOVES TECNOLOGIES:** representen un apreciable 14.7% de les demandes, evidenciant que no és una àrea que pugui ser totalment dominada mitjançant la formació interna. Aquí els tècnics tornen a ser la categoria prioritària (68%), molt per sobre dels quadres (24% i, sobre tot dels directius (8%). Aquest àmbit compren:

- Noves Tecnologies (en general)
- NN.TT.: Electrònica, Mecànica i Neumàtica
- Robòtica
- Informàtica de processos
- Màquines de control numèric
- Autòmats programables
- Nous materials

**CONTROL DE QUALITAT:** Despunta com un dels àmbits de formació amb més futur, malgrat que només representa un 6.3% de les demandes de l'àrea productiva. Els tècnics representen aquí també la categoria més necessitada de formació (53.3%); els quadres un 33.3% i els directius un 13.3%.

S'hi engloben els següents continguts:

- Control de Qualitat
- Control de Qualitat de matèries primeres
- Informàtica de Control de Qualitat
- Noves Tècniques de Qualitat

d) **ORGANITZACIO I COTROL DEL PROCES PRODUCTIU:** és una altra de les necessitats transversals a l'empresa de fabricació directa. Resulta ser una necessitat per als tècnics en un 42.2%; per als quadres en un 35.3% i per als directius en un 23.5%. Aquest camp tècnic inclou:

- Tècniques de Control i Organització de la Producció
- Meumàtica

- Gestió de la producció
- Regulació automàtica de processos.

e) ERGONOMIA I SEURETAT I HIGIENE: encara que no és un sector a on a l'actualitat hi hagi molta demanda, és previsible que en el futur n'hi hagi prou més. La categoria que a l'actualitat està més necessitada d'aquesta formació són els tècnics (57.1%), seguits pels Directius (28.6%) i pels quadres amb un 14.3%.

Descrites fins aquí les diferents línies formatives, cal que destaquem ara les modalitats formatives que es requereixen dintre d'aquesta àrea de producció: la d'especialització és requerida en un 16.3%; l'actualització un 36.8%; i el reciclatge un 32.3%; l'adaptació comparativament amb altres àrees assoleix una certa importància (15.6%), només superada per l'aplicació de l'Acta Unica.

#### Tipologia de la formació a l'Àrea de Producció

Tipologia	%
ADAPTACIO	15.6
ACTUALITZACIO	36.8
RECICLATGE	31.3
PROMOCIO	0.
ESPECIALITZACIO	16.3

### 3.6.7. NECESSITATS ESPECIFIQUES PER SECTORS

Presentem a continuació una divisió de les necessitats de formació específiques formulades pels diferents sectors en la seva àrea:

a) SECTOR FINANCER (Bancs, Caixes, Assegurances... ) Les necessitats de formació, d'aquest sector, adreçades als tècnics representen un 44.4%; les adreçades als quadres, un 33.3% i les dirigides a directius un 22.3%. Els requeriments específics són els



següents:

- Finançament d'Empreses
- Tecnologia bancària
- Auditories
- Tècniques financeres
- Assegurances
- Econometria
- Gestió i Contractes Financers
- Disseny de productes financers

b) SECTOR MASS-MEDIA: (Publicitat, editorials, radio, premsa i televisió). A quí la categoria dels tècnics necessita de formació en un 72.7%, seguida a molta distància pels directius (18.1%) i pels quadres en un 5.2%, en els continguts següents:

- Noves tècniques de producció de programes
- Tècniques radiofòniques
- Locució
- Redacció
- Nous Sistemes de Treball de Publicitat
- Disseny Gràfic
- Coneixements sociològics

c) SECTOR ENERGETIC, MINERIA I CONSTRUCCIO (energia, aigües, gas i minerals): necessiten formació a nivell productiu només per als tècnics (62.5%) i per als quadres (37.5%), en:

- Distribució d'aigua en xarxes
- Instal.lacions
- Planificació d'obra
- Tractament d'aigües
- Centrals elevadores
- Càlcul d'estructures
- Instal.lacions de bombeig

d) **SECTOR QUIMIC I D'INDUSTRIES DE PROCES:** Les necessitats de formació dels tècnics en aquest sector representen el 55.5%, la dels quadres el 28.8% i les dels directius el 16.7%. Els principals continguts que demanden són els següents:

- Elements claus del negoci de refinament
- Auditories de seguretat
- Operadors de plantes químiques
- Caps de manteniment
- Instal·lació electrònica
- Enologia
- Nutrició
- Material i corrosió
- Processos ceràmics
- Reologia
- Estalvis energètics
- Medi ambient
- Tèxtil i cuiros
- Compressors i calderes.

e) **SECTOR D'ELECTRONICA, METALL I MECANICA:** les necessitats de formació dels tècnics en aquest sector representen un 50%, la dels quadres un 35.7% i la dels directius un 14.3%. Els continguts d'aquesta formació són els següents:

- Tècniques de producció
- Gestió de magatzems i stocks
- Gestió de compres
- Distribució i logística
- Mecànica
- Organització de recursos materials

f) **SECTOR SALUT:** les necessitats de formació distribuïdes segons les diferents categories són: Tècnics un 66.6%, quadres un 22.3%, i directius un 11.1%. Els continguts en els que es requereix formació són els següents:

- Metodologia d'investigació
- Assistència a pacients de la tercera edat
- Traumatologia
- Medicina preventiva
- Atenció d'urgències
- Rehabilitació
- Educació i seguiment de pacients
- Diagnòstics mèdics
- Atenció primària
- Comunicació

g) SECTOR D'ADMINISTRACIO PUBLICA: (A nivell de gestió de competències públiques i de serveis personals). Les necessitats de formació en aquest sector es distribueixen de forma bastant equilibrada entre les diferents categories: Els quadres un 38.4%, els tècnics un 34.6% i els directius un 27%. Pel que fa als continguts que es demanen, són els següents:

- Formació tècnica per al treball expert (Urbanisme, Hisenda, Gestió, Serveis Personals, etc. )
- Gestió Cultural
- Gestió de Serveis Públics
- Atenció Primària de Serveis Socials

### 3.6.8 RECOPILOCIO GENERAL DE LES NECESSITATS DE FORMACIO FORMULADES PER LES EMPRESES

#### 1. Area Administrativa-Financera:

Nou Pla General Comptable  
Comptabilitat  
Comptabilitat Analítica  
Nou PC de l'Administració Pública  
Normativa Fiscal  
Direcció i gestió financera  
Formació en riscos  
Planificació de Tresoreria  
Gestió de Cobraments  
Control de Costs  
Anàlisi de Balanços  
Mercat de Futurs  
Control de Pressuposts  
Noves Legislacions  
Control de Gestió  
Gestió Administrativa  
Organització Administrativa  
Actualització Administrativa  
Documentació Administrativa  
Estadística

#### 2. Area Comercial:

Marketing  
Estratègies de vendes  
Màrketing turístic  
Direcció Comercial  
Comerç Exterior  
Tècniques de vendes  
Atenció al client

Gestió Comercial  
Planificació Comercial  
Negociació Comercial  
Organització de Xarxes de Distribució  
Rendibilitat del Producte

3. Area de Recursos Humans:

Cultura d'Empresa  
Clima Laboral  
Comunicació  
Tècniques de Motivació del Personal  
Estils de Direcció  
Dinàmica de grups  
Formació de Formadors  
Planificació i Gestió de la Formació  
Aplicacions de la Formació  
Avaluació de la Formació  
Tècniques de Disseny de Cursos  
Dret Laboral  
Gestió de Personal  
Selecció de Personal  
Seguretat Social  
Sistemes de Retribució  
Relacions Laborals i Negociació Col·lectiva  
Fons de Pensions  
Contractació  
Anàlisi de llocs de treball i perfils professionals  
Direcció de Recursos Humans  
Planificació i Desenvolupament de RR.HH.  
Anàlisi Organitzativa  
Tècniques de Treball en Equip  
Sistemes d'Avaluació del Personal  
Direcció per Objectius  
Medicina d'Empresa  
Previsió de l'Stress  
Gestió del Temps

Metodologies de treball  
Tècniques directives (saber comandar)  
Sistemes de Negociació  
Desenvolupament de la capacitat de decisió  
Conducció de reunions  
Creativitat i Innovació  
Capacitat de Gestió  
Capacitat de Planificació  
Tècniques de Presentació Efectiva  
Lògica de la Informació  
Capacitat de delegar  
Capacitat d'anàlisi  
Desenvolupament del Lideratge

#### 4. Necessitats derivades de l'aplicació de l'Acta Unica Europea

Legislació Duanera  
Dret Comunitari  
Seguretat i Higiene  
Dret Mercantil  
Normatives sobre Qualitat i Homologacions  
Medi Ambient  
Contractes d'Activitats Artístiques  
Homologacions de Currículums  
Intercanvis Comercials  
Estratègies Comercials  
Coneixements de Mercats Europeu  
Sistema Monetari Europeu  
Salaris i Seguretat Social  
Noves Tècniques Organitzatives  
Intercanvis en Tècniques de Productivitat  
Organització de l'Empresa Europea  
Planificació  
Estils de participació de les Empreses Europees  
Reciclatge i re-ubicació de plantilles  
Circuits Administratius  
Formació a l'Empresa a Europa

Disseny de productes internacionals  
Planificació de Carreres Professionals  
Organització i Funcionament de la CEE

5. Area de Producció:

Informàtica i programació  
Nous programes informàtics  
Auto-CAD  
Ofimàtica  
Informàtica aplicada a la producció  
Noves tecnologies (en general)  
NN.TT.: Electrònica, Mecànica, Neumàtica  
Robòtica  
Informàtica de processos  
Màquines de control numèric  
Autòmats programables  
Nous Materials  
Control de qualitat  
Control de qualitat de Matèries Primeres  
Informàtica de Control de Qualitat  
Noves Tècniques de Qualitat  
Tècniques de Control i Organització de la  
Producció  
Neumàtica  
Gestió de la Producció  
Regulació automàtica de processos  
Ergonomia  
Seguretat i Higiene  
Finançament d'Empreses  
Tecnologia Bancària  
Auditories  
Tècniques Financeres  
Assegurances  
Econometria  
Gestió de Contractes Financers  
Disseny de productes financers

Noves Tècniques de Producció de Programes  
Tècniques radiofòniques  
Locució  
Redacció  
Nous Sistemes de Treball i Publicitat  
Disseny Gràfic  
Coneixements sociològics (mass-media)  
Distribució d'aigua en xarxes  
Instal.lacions  
Planificació d'obra  
Tractament d'aigües  
Centrals elevadores  
Càlculs d'estructures  
Instal.lacions de bombeig  
Elements clau del negoci de refinament  
Auditories de Seguretat  
Operadors de plantes químiques  
Formació de Caps de Manteniment  
Instal.lació Electrònica  
Enologia  
Nutrició  
Materials i corrossió  
Processos Ceràmics  
Reologia  
Estalvi Energètic  
Medi Ambient  
Tèxtil i cuir  
Compressors i calderes  
Tècniques de producció  
Gestió de magatzems i stocks  
Gestió de compres  
Distribució i logística  
Mecànica  
Organització de recursos materials  
Metodologia d'Investigació  
Assistència a pacients de la tercera edat  
Traumatologia



Medicina preventiva  
Atenció d'urgències  
Rehabilitació  
Educació i seguiment de pacients  
Diagòstics mèdics  
Atenció Primària  
Comunicació  
Formació Tècnica per al Treball Expert  
(Urbanisme, Hisenda, Gestió, Serveis Personals, etc.)  
Gestió Cultural  
Gestió de Serveis Públics  
Atenció Primària de Serveis Socials.

### **III. CONCLUSIONS**



## **CONCLUSIONS**

### **1. UNIVERSITAT I MERCAT DE TREBALL**

#### **1. Canvi social i transformació de la Universitat.**

La societat espanyola, i la catalana en particular, han sofert un procés de canvi i modernització durant les darreres dècades, que han transformat el país radicalment.

Aquests canvis en l'estructura de la societat s'han manifestat en tots els seus àmbits, tant a nivell demogràfic, com econòmic com social.

L'estructura dels sectors productius, en consonància amb el que succeeix a totes les societats avançades, canvia de manera tal que hi ha una inversió de la seva importància, passant a ocupar el primer lloc el sector terciari, seguit del secundari i , en darrer terme, del primari, fet que compartim, d'altra banda, amb totes les societats desenvolupades.(II.1.1, 1.2)

El sistema d'ensenyament superior, i la Universitat en particular, han experimentat, en el nostre país, un procés de creixement espectacular, que ha superat fins i tot els índexs d'alguns països del nostre entorn, malgrat que cal dir que partiem de posicions molt diferents al respecte, i que encara estem lluny d'arribar a les proporcions d'estudiants de nivell superior dels països més avançats com França o Japó i, sobretot, Estats Units d'Amèrica.

Aquest increment es produeix no sols en termes absoluts, sino en relació a la població total del país, i es fa amb variacions qualitatives importants, que afecten la composició tradicional de l'alumnat universitari, tant pel que fa al seu origen social, com, sobretot, pel creixement espectacular de la presència de la dona.

Pel que fa a la composició actual de l'alumnat universitari, en general hom pot afirmar que és més interclassista i que el seguir estudis universitaris, a diferència del que succeïa a la universitat tradicional ja no dona una "marca" de classe. Ara bé, l'adscripció de l'alumnat per carreres, continua essent bastant classista: humanitats, ciències socials i algunes carreres de ciències experimentals ténen un públic majoritari de classe mitja baixa i baixa, quan en canvi, les carreres tècniques superiors i alguna carrera de ciències experimentals són seguides majoritàriament per les classes mitges i altes.

Això faria que s'hagués produït una segmentació social de la institució, generant-se centres i carreres d'elit front a d'altres més interclassistes. I encara que cal remarcar que la selecció social que es produeix en el si de l'ensenyament, segons tots els estudis al respecte, ja s'ha produït en els nivells inferiors, no deixa de ser significatiu que quan l'ensenyament superior s'obre a altres capes i classes socials, no deixa de fer-ho de forma no neutra.

Les dones en termes absoluts han arribat a superar el nombre d'homes, malgrat que, també, amb una distribució interna molt desigual segons tipus d'estudis. (II.1.3,1.4).

La institució, universitària, en conseqüència, continua actuant com a element actiu de reproducció de la divisió social, tant a nivell de classes com de sexes.

## **2. Els Universitaris i el Mercat de Treball**

S'ha produït un canvi cultural important pel que fa a les titulacions universitàries i a la seva valoració social.

El mercat de treball dels titulats universitaris s'ha modificat profundament i ha assumit l'existència de l'abundància de qualificacions superiors, tot generant-se una demanda abans inexistent, o al menys inexistent en la mateixa proporció, tant en

el sector privat com en el públic.

Hom constata a nivell global un augment de la titularització a totes les branques d'activitat, encara que de forma més accentuada en el sector privat.

Aquesta demanda de titulats, això no obstant, es diversifica considerablement segons els diferents àmbits territorials de l'Estat espanyol, d'acord amb el seu desenvolupament socio-econòmic i segons la importància que hi tenen els diferents sectors productius.

Degut a l'escassa mobilitat de la població a nivell territorial, això té repercussions en la inserció laboral dels titulats i també en les relacions socials de les universitats amb el seu entorn, que repercuteixen en la seva estructura i dinàmica internes.

La inserció dels titulats per sectors, en una comparació de caràcter regional mostra que a Catalunya, a l'actualitat, ja té més importància la que es realitza en el sector privat que en el públic, en canvi a regions menys industrialitzades i amb menys terciarització, -cas de Salamanca- l'ocupació en el sector públic continua essent encara majoritària .

Entrant en el detall de la inserció dels titulats universitaris en el mercat de treball, això no obstant, cal remarcar les diferències existents segons el tipus d'estudis elegits. La majoria de titulats en situació d'atur o sub-ocupació es concentren en unes poques titulacions, corresponents a Professorat d'EGB, llicenciats en Filosofia i Lletres (especialment historiadors) i Ciències (especialment biòlegs); i en canvi, les titulacions més ocupades corresponen a les carreres tècniques, i Enfermeria i ATS.

La distribució sectorial de la primera ocupació reproduïx sensiblement l'estructura socio-econòmica del país: Els serveis ocupen el primer lloc d'ocupació i dintre d'ells l'educació i la

sanitat se situen per sobre dels serveis culturals i socials, i també dels que es fan a les empreses i lloguers. La indústria ocupa el segon lloc en importància, i pel que fa a la comunitat catalana, com a representació dels àmbits territorials més avançats industrial i econòmicament, ofereix taxes d'ocupació superiors a les altres comunitats analitzades (Salamanca i Oviedo). Els sectors més importants quant a l'ocupació són, per ordre: el químic, metalúrgic, material elèctric, alimentació, begudes, tabac, paper i arts gràfiques, tèxtil, cuir i confecció.

Pel que fa a l'ocupació per categories professionals: les de tècnic superior i mitjà són les més freqüents, seguida dels docents, i les de personal qualificat a l'empresa i a l'Administració Pública.

Pel que fa al tipus de contracte, tenint sempre present que són els primers anys posteriors a la finalització de la carrera, gairebé les dues terceres parts són de tipus eventual, activitat submergida, o contracte de pràctiques front a, una mica més d'un terç que tenen contracte ferm.

### **3. Auto-percepció dels titulats i valoració de la formació rebuda.**

Pel que fa a la percepció de les pròpies capacitats personals per desenvolupar les funcions i tasques que requereixen els llocs de treball que ocupen, l'opinió dels titulats és francament optimista, ja que la immensa majoria opinen que estan ben preparats o molt capacitats.

Una altra cosa és la satisfacció respecte de les remuneracions que es perceben, ja que és alt el nivell d'insatisfacció al respecte.

La percepció de l'adequació entre els estudis cursats i el treball a desenvolupar també és positiva. Però en canvi, l'opinió sobre la utilitat concreta de l'educació universitària de cara a la

realització del treball que es desenvolupa, en general no és del tot satisfactòria, ja que més d'un terç opina que l'ensenyament que han seguit és d'escassa o nul·la utilitat.

Entre els titulats de la Universitat de Barcelona que la valoren negativament, en general són persones que ocupen llocs per als quals es requereix capacitat de direcció i gestió, així com també aquells per a les quals no es requereix titulació universitària. En canvi, a l'altre extrem, els que valoren molt positivament l'ensenyament universitari són els tècnics, tant superiors com intermedis, les professions liberals, les relacionades amb l'ensenyament i un cert nombre d'alts càrrecs tècnics.

De totes formes, és important remarcar que són precisament els continguts o aspectes que més diuen utilitzar en la seva feina aquells que reben una valoració més negativa.

Com es pot comprovar, doncs, la valoració negativa es troba en els dos extrems: d'un costat i en primer lloc, entre els que requereixen unes capacitats directives i de gestió, la qual cosa seria indicativa de la manca absoluta de formació universitària en aquests aspectes tan necessaris per al desenvolupament de càrrecs de responsabilitat en qualsevol organització; de l'altre costat entre els que estan infra-ocupats, desenvolupant llocs de treball que no requereixen formació universitària, la qual cosa, en aquest cas, aniria més lligada a la frustració de persones que tenen una preparació superior a la requerida per la feina a desenvolupar.

Els coneixements teòrics són els que tenen una valoració més alta; en canvi hi ha una opinió bastant crítica sobre el nivell de formació pràctica rebuda a la Universitat. I les crítiques pugen de tò quan es considera el nivell de formació en relació a la capacitat de gestió.

Un bon percentatge dels enquestats opinen que la Universitat no proporciona formació per enfrontar problemes



complexos, o ho fa de forma escassa.

També resulten importants les mancances de formació sobre el desenvolupament de treball en equip; en canvi hi ha una opinió més favorable sobre la capacitat de participar en qüestions socials.

La baixa o nul·la formació sobre equips i paquets informàtics és un dels punts a on més incideixen les crítiques dels titulats, quant, a la pràctica, la meitat dels consultats els utilitza en la seva feina.

La formació rebuda per al desenvolupament de la iniciativa personal s'avalua de forma menys taxativa, encara que el percentatge dels que creuen que és baixa o no es potencia abastament són alts.