

## **ANNEXOS**

Els annexos s'han dividit en quatre parts.

- ANNEX I: MODEL DE CARTA I QÜESTIONARI
- ANNEX II. EXPERTS I EMPRESES PARTICIPANTS A L'ESTUDI
- ANNEX III. INDEX DE RESPOSTA
- ANNEX IV. TAULES DE CONTINGÈNCIA DE L'ESTUDI DE CAMP

## ANNEX I: MODEL DE CARTA I QÜESTIONARI

Aquest Annex inclou:

- La carta de presentació de l'estudi que acompanyava al qüestionari en què s'explicava els objectius de la recerca.
- El qüestionari de formació enviat a les empreses de la mostra.

---

## ANNEX II. EXPERTS I EMPRESES PARTICIPANTS A L'ESTUDI

Aquest Annex inclou:

- La llista dels primers experts que van revisar el qüestionari inicial.
- La llista d'empreses que han participat a l'estudi.
- El nom de l'organització, el nom de l'expert que ha complimentat el qüestionari, el càrrec que ocupa i la data en que es va realitzar l'entrevista o es va rebre el qüestionari per correu.

## LLISTA D'EXPERTS

- Dr. **Xavier Llinàs** (Departament d'Organització d'Empreses - U.P.C.)
- Dr. **Francesc Solé** (Departament d'Organització d'Empreses - U.P.C.)
- Sr. **Carles Cortés** (Director de Recursos Humans de Lucas Diesel)
- Dr. **Lluís Cuatrecasas** (Departament d'Organització d'Empreses - U.P.C.)
- Dr. **Àngel Font** (Director de Recursos Humans de Formació Continuada les Heures)
- Sr. **Andreu Grapí** (Associació per a la formació i el desenvolupament a l'empresa- Afyde)
- Sr. **José Luis Orts** (BCN Group Consulting)
- Sra. **Montse Pericay** (Cap de Formació de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya)
- Sr. **Raúl Piriz** (Departament de Recursos Humans de Nissan - Aedipe)
- Sra. **Montse Reig** (Departament de Formació a l'empresa de l'ICT)
- Sr. **Jesús Sans** (Director de Recursos Humans de Indo)
- Dr. **Ramón Terraza** (Professor i ex director de Recursos Humans de A.B.B)

EMPRESA	NOMBRE DEL EXPERTO	CARGO DEL EXPERTO	FECHA ENTREVISTA
ACORDIS ACRYLIC FIBRES	JESÚS PALACIOS	Director de Personal	16/03/99
AEG FABRICA DE MOTORES, S.A.	NARCISO VILÀ HOMS	Director de RR.HH.	9/04/99
AJUNTAMENT DE BARCELONA	JOSE LUÍS GIMÉNEZ MONTERO	Director Centro de Formación y Selección	20/04/99
ALKOR DRAKA IBERICA, S.A.	ANTONIO MOLINS BORDOY	Director de RR.HH.	26/01/99
ALMIRALL PRODEFARMA, S.A.	VÍCTOR SALES	Desarrollo RR.HH.	5/03/99
AMP ESPAÑOLA, S.A.	JOSÉ URGELL MAS	Director de Formación	10/12/98
ASEPEYO	JORDI GUIX ARMENGOU	Dtor Formación y Desarrollo de Proyecto	8/04/99
AUTOLIV KLE, S.A.	JAVIER REMACHA FUENTES	Director de RR.HH.	18/02/99
AUTORIDAD PORTUARIA DE TARRAGONA	CARLOS CASTILLO GONZÁLEZ	Director de RR.HH.	18/01/99
B. BRAUN MEDICAL, S.A.	JAVIER PALACIOS AZAGRA	Director de Formación	10/12/98
BANCO DE SABADELL, S.A.	FRANCESC VENTURA RIBAL	Director de Formación	19/02/99
BASF MANAGEMENT SERVICES	PILAR CAMPOS	Directora de RR.HH.	22/02/99
CAIXA D'ESTALVIS DE CATALUNYA	JOSEP HERAS ALEDO	Director de Formación Profesional	6/05/99
CAIXA D'ESTALVIS DE SABADELL	ENRIC TORRES SAMBOLA	Director de Formación	20/01/99
CAIXA D'ESTALVIS DE TERRASSA	JOSEP TALLÓN RODRÍGUEZ	Director de RR.HH.	10/05/99
CAIXA D'ESTALVIS DEL PENEDES	JOAN LLUÍS CARRATALÀ	Director de Formación	11/02/99
CAIXA D'ESTALVIS I PENSIONS DE BARCELONA	FERRAN COMA	Director de Formación	12/03/99
CAP-ARAG	JAVIER ILLAS BERMEJO	Director de RR.HH.	26/02/99
CAPRABO, S.A.	MARGARITA ESCOLÀ	Directora de Formación	18/12/98
CARNICAS ANTONIO GONZALEZ, S.L.	DOLORS PEREGRINA	Directora de Formación	21/01/99
CATALANA OCCIDENTE	ROSA ANDREU AMAT	Director de Formación	11/02/99
CENTRO DE CALCULO SABADELL, S.A.	MERCÉ FARRÉ SOLANES	Directora de Formación	10/01/99
COATES LORILLEUX, S.A.	RAMÓN DE LA MORA	Director de RR.HH.	26/03/99
COATS FABRA, S.A.	FERNANDO SOLER JARABO	Director de RR.HH.	17/02/99
COMERCIAL DE LA FORJA, S.A.	JOAN SOLER PICOLA	Director de Formación	6/01/99
COMPANÍA ESPAÑOLA DE LAMINACION	GERMÀ CALVO i CATALÀ	Director de Formación	23/02/99
CONDAL ALIMENT, S.A.	BELEN MARTÍNEZ	Directora de Formación	25/12/98
CONSORCI HOSPITALARI DEL PARC TAULI	JOAQUIM VIDIELLA	Director de RR.HH.	26/03/99
CONSORCI SANITARI DE TERRASSA	LLUIS PALOMAS	Director de RR.HH.	17/02/99
COPAGA SOCIEDAD COOPERATIVA	ANTONIO RIBELLES CASAS	Director de Personal	7/12/98
CRYOVAC PACKAGING SPAIN, S.L.	JOAN MIQUEL DOMINGUEZ	Gerente	13/05/99
DANONE, S.A.	ALBERT IZAGUIRRE	Director de Formación	22/01/99
DEUTSCHE BANK, S.A.E.	CARLES LOMBART PEREGRIN	Director de Formación	24/02/99
DIEMEN, S.A.	JORDI MASDEU	Director de Formación	13/01/99
DOGA, S.A.	XAVIER MAGRANS GRAU	Director de Formación	20/01/99
DOGÍ, S.A.	JOSÉ HERNÁNDEZ MAYOLAS	Director de Formación	11/02/99
DRAFTEX IBERICA, S.A.	GEMMA SOLER	Directora de Formación	6/01/99
DU PONT IBÉRICA, S.A.	MARIA ESTRELLA IBARRA	Técnico de RR.HH.	13/04/99
ENVASES DEL VALLES	FRANCESC ARCOS	Director de Operaciones	27/01/99
ERNST & YOUNG	MARÍA JESÚS IBÁÑEZ MORO	Gerente	6/04/99
ESSELTE, S.A.	FRANCISCO GARCÍA	Director de RR.HH.	8/02/99
ESTEBAN IKEDA, S.A.	FRANCISCO AGUILERA ARMENGOL	Director de Planta	12/02/99
EUROHUECO, S.A.	MARINA SANMARTÍN	Directora de Formación	17/03/99
FECSA - ENHER	JOSÉ CARLOS CASAL y MIGUEL GONZALO	Director de Desarrollo Organizativo y RR.HH.	20/01/99
FERROCARRILS GENERALITAT DE CATALUNYA	MONTSE PERICAY BELLAVISTA	Directora de Formación Empresarial	10/11/98
FUNDACIÓ BOSCH I GIMPERA	ANGEL FONT	Director de RR.HH.	22/04/99
FUNDACION HOSPITAL SANT PAU I SANTA TECLA	ANA FLORES	Directora de Formación	3/03/99
FUNDICIONES DE ODENA, S.A.	ERNESTO GARCÍA	Cap de Personal	27/11/98
GALERIAS TARRAGONA, S.A.	MIGUEL BARRERO LOMBARDO	Director de Formación	4/12/98
GALLINA BLANCA, S.A.	MANUEL ARBIOL GARCÍA	Director de Personal	10/03/99
GATES VULCA, S.A.	PURIFICACIÓN PINILLA	Directora de RR.HH.	18/02/99
GEARBOX DEL PRAT, S.A.	EDUARDO GAYA	Director de RR.HH.	7/04/99
GRANJA CASTELLO, S.A.	Mª MANUELA GONZÁLEZ ACHÚCARRO	Directora de RR.HH.	6/04/99
GRUPO ALIMENTARIO ARGAL, S. A.	JOAQUIN GRAU	Director de Formación	15/04/99
GUERIN, S.A.	ENCARNA SIRVENTE LURBE	Directora de Formación	6/01/99
HAYES LEMMERZ MANRESA S.L.	JOSEP MARIA ESQUIUS	Director de RR.HH.	17/02/99
HOSPITAL GENERAL DE CATALUNYA, S.A.	XAVIER MINGUEZ	Dtor. Selección y Formación	4/03/99

EMPRESA	NOMBRE DEL EXPERTO	CARGO DEL EXPERTO	FECHA ENTREVISTA
HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU	MÓNICA INCHUSTE	Directora de Formación	19/04/99

HOSPITAL SANT JOAN DE REUS	JOVITA PUIG	Directora de Formación	2/02/99
INDO INTERNACIONAL, S.A.	JESÚS SANS PROS	Director de RR.HH.	5/11/98
INFUN, S.A.	ANNA OREJUELA	Directora de Formación	26/01/99
INSTITUT MUNICIPAL D'ASSISTENCIA SANITARIA	JULIANA ESQUERRA	Direcció de Formació Continuada	25/03/99
KAO CORPORATION, S.A.	JORDI MORCILLO	Director de RR.HH.	26/01/99
LABORATORIOS ASTRA ESPAÑA, S.A.	RAFAEL GASÓ LÓPEZ	Director de Formación	5/02/99
LABORATORIOS PRODES, S.A.	RICARD ESCORIHUELA	Director de Formación	16/03/99
LUCAS DIESEL SYSTEMS, S.L.	CARLES CORTÉS y PERE SÁNCHEZ	Director de RR.HH. y Director de Formación	19/11/98
MANUFACTURAS E INDUSTRIAS TEXTILES AGRUPADAS, S.A.	J. M. YMBERN	Director de Formación	21/01/99
MATSUSHITA ELECTRIC ESPAÑA, S.A. (PANASONIC)	NEUS FERNÁNDEZ	Directora de Formación y Selección	23/02/99
MECANISMOS AUXILIARES INDUSTRIALES, S.A.	JAUME MUÑOZ PONS	Director de Formación	10/01/99
MIGUEL TORRES, S.A.	FRANCISCO PINAR	Director de Formación	21/01/99
MINIWATT, S.A.	GEMMA RUBIO GIL	Directora de Formación	19/04/99
MIQUEL ALIMENTACIÓ GRUP, S.A.	DAVID CARBONÉS	Director de Personal	4/05/99
MULTINACIONAL ASEGURADORA	MONTSE ALSINA	Directora de Formación	8/01/99
MUTUA GENERAL DE SEGUROS	ALVARO SANZ DE OLIVEDA	Director de Formación	18/05/99
MUTUA UNIVERSAL	JOAN VARGAS CINCA	Director de Área	5/02/99
MUTUAL CYCLOPS	MARIA JOSÉ POMAR	Directora Departamento de Desarrollo y RR.HH.	4/12/98
NACIONAL MOTOR, S.A.	MIQUEL CAPERA	Director de Formación	10/03/99
NISSAN MOTOR IBERICA, S.A.	RAÚL PIRIZ SÁNCHEZ	Director de Benchmark y Estudios de RR.HH.	12/11/98
NOVARTIS FARMACEUTICA, S.A.	Mª TERESA VILLEGAS	Directora Formación RR.HH.	22/03/99
NUTREXPA, S.A.	JOSÉ MARIA ORDUÑA	Director de RR.HH.	3/12/98
PANRICO, S.A.	JORDI VERDEJO	Director de Formación	13/01/99
PLAZA & JANES EDITORES, S.A.	JORDI ZAMORA	Director de RR.HH.	16/03/99
POLIGLAS, S.A.	JOSEP Mª LÓPEZ DOMINGUEZ	Director de RR.HH.	6/01/99
POWER CONTROLS IBERICA, S.L.	EDUARDO APARICIO	Director de RR.HH.	16/01/99
PPG IBERICA, S.A.	CARME JORDÀ	Directora de Formación	6/04/99
PUNTO-FA, S.L.	ENRIC SOLER	Director de Formación	22/12/98
RAMEL, S.A.	JOSEP MARIA FONT	Director de Formación	10/03/99
R-C SPAIN, S.L. (HOTEL ARTS BARCELONA)	OLGA MILIÁN PEÑA	Directora de RR.HH.	3/05/99
REIAL AUTOMOBIL CLUB DE CATALUNYA	JOSEP MANEL VICTORIA	Director de Formación y Comunicación Interna	25/11/98
RENFE	JOSÉ MARÍA MANGAS PANERO	Director de Calidad y Análisis	5/05/99
RETEVISIÓN	MARINA LLEDÓ	Directora de Formación	21/04/99
SARRIÓ (RENO DE MEDICI, S.p.A.)	PILAR JIMÉNEZ	Directora de RR.HH.	11/02/99
SDAD GENERAL DE AGUAS DE BARCELONA, S.A.	MARIA PILAR GUERRA CORCHADO	Directora de Formación	11/03/99
SEAT, S.A.	ANTONIO HERNÁNDEZ	Director del Centro de Formación	12/02/99
SERVICIO DE TRANSPORTE DE AUTOMOVILES Y MERCANCIAS, S.A. (SETRAM)	C. J. BOIRA	Director de Planificación y Control	23/02/99
SOCIEDAD ESPAÑOLA DE CARBUROS METALICOS, S.A.	CRISTIAN COLL KLEIN	Director de Formación	20/01/99
SUPERMERCADOS PUJOL, S.A.	SONIA AROCA SOLER	Directora de RR.HH.	1/03/99
TELEFONICA (TSOSTESA)	RUFINO GARCÍA ÁLVAREZ	Director de Formación	27/02/99
TORRASPAPEL, S.A.	JOSÉ MANUEL FERNÁNDEZ ZAPICO	Director de Formación	18/02/99
TRANSPORTES LA GUIPUZCOANA BARCELONA, S.A.	JORDI TORREJON	Director de Formación	19/01/99
TRANSPORTS METROPOLITANS DE BARCELONA	JORDI CAMPS i COSTA	Director de Formación	4/05/99
TRENZAS Y CABLES, S.L.	FRANCISCO MARQUINA GIL	Director de Formación	22/02/99
UNIVERSIDAD POLITECNICA DE CATALUNYA	GLORIA POAL	Directora de Formación	10/02/99
VDO INSTRUMENTOS ESPAÑA, S.A.	BLAS PEREZ GONZÁLEZ	Director de Personal	10/12/98
VITALICIO SEGUROS	FRANCESC GIRALT i CANADELL	Director de Formación	14/12/98
ZURICH	CARLOS ESTEBAN	Director de Formación	23/04/99

### ANNEX III. INDEX DE RESPOSTA

Aquest Annex inclou:

- La descripció de les variables de l'estudi amb l'índex de resposta i el número de la pregunta que correspon al qüestionari.

Variable	Pregunta del Qüestionari	Índex de Resposta
<b>L'EMPRESA:</b>		
Localització geogràfica de l'empresa.	2	100.0%
Any de creació de l'empresa.	5	89.6%
Volum de facturació.	6	97.2%
Capital de l'empresa.	7	99.1%
Nombre de treballadors.	11	100.0%
Característiques del personal.	12	94.3%
<b>L'ENTORN:</b>		
Sector d'activitat.	4	100.0%
Mercat de l'empresa.	8	100.0%
Gamma de productes o serveis.	8	98.1%
Canvis en l'entorn.	9	86.8%
Canvis previstos.	10	91.5%
<b>L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA:</b>		
Tipologia d'estructures organitzatives.	13	100.0%
Tendències en les estructures organitzatives.	15	81.1%
<b>LA FUNCIÓ DE FORMACIÓ A L'EMPRESA:</b>		
<b>EL RESPONSABLE DE FORMACIÓ:</b>		
Sexe.	3	100.0%
Càrrec.	3	99.1%
Antiguitat en el càrrec.	3	99.1%
Antiguitat en l'empresa.	3	99.1%
Formació.	3	93.4%
<b>LA FUNCIÓ DE FORMACIÓ:</b>		
El Departament de Formació.	16	100.0%
Antiguitat del Departament de Formació.	17	96.2%
Dimensió del Departament de Formació.	18	91.5%
<b>DEPENDÈNCIA DEL DEPARTAMENT DE FORMACIÓ:</b>		
Dependència del Departament de Formació.	19	100.0%
Organigrama del Departament de Formació.	20	98.1%
Dependència per tipus de Formació.	19	95.3%
<b>LA POLÍTICA DE FORMACIÓ:</b>		
Centralitzada versus Descentralitzada.	14	100.0%
<b>FORMACIÓ I ESTRATÈGIA:</b>		
Pertinença al Comitè de Direcció.	21	100.0%
Aportacions al Comitè.	22	99.1%
<b>FORMACIÓ I CULTURA:</b>		
Tipus de Formació: Proactiva versus Reactiva.	23	100.0%
Orientació de la Formació	24	100.0%
Iniciativa de realitzar un curs de Formació.	29	100.0%
La formació facilita.	30	100.0%
Dificultats per a la Formació.	33	98.1%
<b>FUNCIONS DEL DEPARTAMENT DE FORMACIÓ:</b>		
Funcions del Departament de Formació.	25	98.1%
<b>EL PLA DE FORMACIÓ:</b>		
Pla de Formació.	26	98.1%
Durada del Pla de Formació.	26	96.2%
Pressupost destinat a Formació.	27	76.4%
Norma o conveni per destinar a Formació.	28	100.0%
Formació subvencionada.	35, 36	100.0%
<b>LES NECESSITATS DE FORMACIÓ:</b>		
Les necessitats de Formació.	31	93.4%
Tipus de personal format.	32	84.0%
Formació impartida.	37	93.4%
<b>TENDÈNCIES D'EVOLUCIÓ DE LA FORMACIÓ:</b>		
Necessitats de Formació a les empreses.	38	84.9%
Tendències de Formació a les empreses.	38	84.9%
Necessitats de Formació en el futur.	39	92.5%
Tendències de Formació en el futur.	39	92.5%



## ANNEX IV. TAULES DE CONTINGÈNCIA DE L'ESTUDI DE CAMP

En aquest annex es mostren les principals taules de contingència i els encreuaments de les quatre parts en què s'ha dividit l'estudi de camp explicat en el capítol 7.

Al tenir una dimensió molt considerable, he estimat oportú només incloure algunes taules de cada part, detallades a continuació.

- PART I. Fa referència a les taules relacionades amb les dades de l'empresa, l'entorn i els canvis previstos i l'estructura organitzativa, amb la tipologia i les tendències d'evolució.
  - Estructura organitzativa - Àrea d'activitat
  - Estructura organitzativa - N° treballadors
  
  - Evolució Estructura Organitzativa - Àrea activitat
  - Evolució Estructura Organitzativa - Estructura Organitzativa
  
- PART II. Correspon a les taules corresponents al responsable de formació, sexe, càrrec, antiguitat i formació.
  - Sexe Expert - Càrrec
  - Sexe Expert - Àrea activitat
  
  - Formació – Estructura Organitzativa
  
- PART III. S'exposen les taules corresponents a la funció de formació, referides al departament de formació, antiguitat, personal i dependència.
  - Departament de formació - Àrea activitat
  - Departament de formació - N° Treballadors
  - Si no existeix Dpt. formació - Àrea activitat

- 
- Si no existeix Dpt. formació - N° treballadors
  - Antiguitat Dpt. formació - Any creació empresa
  - Antiguitat Dpt. formació - N° Treballadors
  
  - Personal Dpt. formació - Nombre de treballadors
  
  - Dependència Dpt - Estructura Organitzativa
- PART IV. Es detallen les taules corresponents a la política de formació, pertinença al comitè de direcció i les aportacions. El tipus de formació, l'orientació, la iniciativa i les dificultats.
    - La política de formació - Àrea activitat
    - Pertinença Comitè Direcció - Estructura Organitzativa
    - Aportacions al Comitè - Àrea activitat
    - Tipus de formació - Àrea activitat
    - Dificultats - Àrea activitat
  
  - PART V. Correspon als punts que tracten sobre el pla de formació, la seva durada, el pressupost, la norma o conveni a destinar per formació i la disminució de les ajudes per formació.
    - Pla Formació - N° treballadors
  
    - Pressupost - Àrea activitat
    - Pressupost – Estructura Organitzativa
  
    - Disminució ajudes - Estructura Organitzativa