



**LA IMPLANTACION DE LAS PRACTICAS DE
FORMACION CONTINUA EN LA EMPRESA
INDUSTRIAL ASTURIANA.
OPORTUNIDADES Y RETOS**

INDICE

Capítulo I.-	Objetivos perseguidos con la investigación y marco teórico	3
	1. Objetivos	3
	2. Marco teórico	4
Capítulo II.-	Aspectos metodológicos de la investigación, donde se analizan los siguientes apartados	13
	1. Los criterios de elección de la base de datos y la selección de las empresas encuestadas, que en este caso coincide con la población total de empresas industriales entre 30 y 150 empleados en el Principado de Asturias	13
	2. El proceso de diseño del cuestionario y el trabajo de campo realizado	14
	3. Descripción del tratamiento estadístico aplicado	19
Capítulo III.-	Perfil empresarial asturiano en política de formación	25
	1. Características generales de las empresas	25
	2. Análisis descriptivo de sus políticas de formación	35
Capítulo IV.-	Estudio de las prácticas formativas de las empresas atendiendo a 13 variables clasificatorias de las mismas. Incidencia de la actividad formativa sobre las organizaciones empresariales	46
	1. Estudio conjunto de las variables vinculadas al proceso de desarrollo de la política de formación	47
	2. Posición de las empresas industriales asturianas respecto de las variables de las prácticas formativas	52
	3. Incidencia de la actividad formativa sobre las organizaciones empresariales	84
Capítulo V.-	Conclusiones, retos y oportunidades	87
Anexos:		
	1. Anexo estadístico de análisis factorial y cluster	101
	2. Anexo de tablas de cruce de variables de actividades formativas..	113
	3. Referencias bibliográficas	156
	4. Cuestionario empleado en la investigación	162

CAPITULO I

OBJETIVOS PERSEGUIDOS CON LA INVESTIGACION Y MARCO TEORICO DEL MISMO

OBJETIVOS

El planteamiento inicial de este proyecto se encuentra en la consideración de la formación como elemento integrante de la gestión de Recursos Humanos así como principal factor de crecimiento de los mismos y, por ende, empresarial. La formación es por tanto un instrumento que otorgaría valor a los Recursos Humanos dentro de la empresa, adaptándose a nuevos requerimientos empresariales, viniendo a facilitar la consecución o mantenimiento de su ventaja competitiva.

El objetivo general de la investigación consistió en obtener una descripción amplia de la realidad de la formación continua en empresas de Asturias. Para ello, se recopiló y trató información sobre los motivos para desarrollar formación, los costes asociados a la formación, las percepciones de los beneficios de la formación, la relación con otras políticas de recursos humanos y la naturaleza de la formación impartida actualmente y demandada potencialmente por el empresariado asturiano para mejorar su competitividad.

Además desde el enfoque teórico de la Gestión Integral de Recursos Humanos se analizaron los distintos procedimientos acometidos por las empresas al impartir la Formación Continua, abarcando desde la evaluación de la misma y detección, análisis y ponderación del impacto de la formación en los resultados empresariales, a su implicación en la consecución/mantenimiento de la ventaja competitiva de las empresas a través de prácticas innovadoras. Por ello, como un segundo objetivo se analizó si las empresas que desarrollan procesos formativos cuentan con una Gestión Integral de Recursos Humanos sobre la que basarse y apoyarse, observando si igualmente evalúan los planes ejecutados y, en caso de hacerlo, bajo qué criterios.

En tercer lugar y en aras a tener un mayor acercamiento a la realidad de la empresa, se consideró interesante saber acerca de la existencia de partidas específicas para Formación dentro de los presupuestos de las empresas y si se imparte formación distinta a la que es objeto de bonificación. También se analizó la existencia de programas o actividades formativas en las organizaciones empresariales que no sean considerados como tales, como por ejemplo la formación vestibular o de acogida. En la misma línea, se prestó atención a las materias impartidas, para determinar el grado de importancia que tiene que la formación se dirija exclusivamente a cumplir ciertas obligaciones en materias no directamente orientadas a "mejorar los niveles de competitividad y empleo" (por ejemplo, en materia de Prevención de Riesgos).

Finalmente, se atendió a conocer el nivel de participación en la formación de los distintos niveles jerárquicos, lo que puede dar una idea del grado de implicación de la organización en toda su extensión y, por tanto, de la asunción de los beneficios de la misma por parte de todo el personal de la empresa.

MARCO TEORICO

Las empresas han de enfrentarse actualmente a un entorno cada vez más cambiante, globalmente competitivo y orientado a la calidad, donde la gestión de Recursos Humanos (RR.HH.) toma una postura creciente de mayor implicación en el desarrollo e implementación de la estrategia de la empresa. A su vez, el nuevo marco tecnoeconómico (Casal et al., 2003)¹ demanda unas competencias humanas y organizativas que den respuesta al cambio relacionado con las nuevas tecnologías de la información y la globalización de la economía donde "por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción" (Castells, 1997)² en el que la formación juega un papel fundamental de desarrollo de su valor productivo. Ante esta situación, que genera demandas de cualificaciones de forma imprevista, se hace necesario un sistema de formación sólido y flexible con capacidad de combinar las tendencias estructurales con las coyunturales, de cara a aumentar la formación de base y a desarrollar instrumentos

¹ Casal, J., Colomé, F. y Comas, M. (2003), *"La Interrelación de los Tres Subsistemas de Formación Profesional en España"*, Fundación Tripartita

² Castells, M. (1997), *"La Era de la Información"*, Alianza Ed., Barcelona, p.58

de especialización y actualización (Casal et al., 2003)³ de forma que la formación, bajo un criterio de coste-beneficio, se hace más inmediatista y tiende a concentrar los recursos allí donde son más productivos.

La estrategia empresarial se refiere a las decisiones a adoptar para conseguir los objetivos que la empresa pretende alcanzar a medio plazo para alcanzar a largo plazo la misión de la misma (Fernández, 2005)⁴. Se trata pues de alternativas de comportamiento para las que se ven implicados determinados recursos (Oster, 1999)⁵. La estrategia, aun vista como un todo empresarial, se descompone en distintos niveles; así, se puede hablar de estrategia corporativa, estrategia de negocio y estrategia funcional (descomposición de arriba a abajo) que en ocasiones se solapan. En todo caso, los distintos niveles de estrategia han de ser coherentes entre sí, de forma que las estrategias de los sustratos inferiores apoyen a las superiores. De igual modo, la coherencia ha de darse entre las estrategias de un mismo nivel (entre las distintas estrategias de negocio o entre las funcionales). Las estrategias funcionales son aquellas correspondientes a cada departamento, donde se sitúa la estrategia de RR.HH. de forma que fomente la ventaja competitiva apoyando la estrategia de negocio y creando sinergias interdepartamentales.

En este sentido, las estrategias empresariales están orientadas cada vez más a fortalecer la competitividad organizativa creando equipos de trabajo implicados a través de nuevas estructuras y dinámicas organizativas, lo que sitúa la gestión de RR.HH. en un papel central para las organizaciones.

De otra parte, en la moderna economía –denominada “Sociedad del Conocimiento”– las personas deben considerarse una fuente de la ventaja competitiva, más que un coste, en tanto que generan un rendimiento diferenciado y superior. La Teoría de los Recursos y Capacidades destaca la importancia de la creación de valor, que es raro y difícil de imitar como fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991⁶; Grant, 1991⁷; Peteraf, 1993⁸; Foss,

³ Casal, J., Colomé, F. y Comas, M. (2003), “La Interrelación de los Tres Subsistemas de Formación Profesional en España”, Fundación Tripartita

⁴ Fernández, E. (2005). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Delta, Madrid

⁵ Oster, S.M. (1999). *Modern Competitive Analysis* (3rd Edition). Oxford University Press, Nueva York

⁶ Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Marzo, Vol.17, p.99, 22 pp.

1997⁹). Amit y Schoemaker (1993)¹⁰ definen los recursos como reservas de factores disponibles por la organización. Los recursos se convierten en bienes y servicios, utilizando otros activos como mecanismos estructurales. Al hablar de habilidades, pues, se hace referencia a la capacidad de una empresa de utilizar ciertos recursos, de combinarlos y de aplicarlos a los procesos organizativos. Estos recursos son atesorados por la empresa tras largos períodos de tiempo, siendo por lo tanto específicos para cada organización. Sin embargo, la mera posesión de recursos y sus interacciones con las habilidades de una empresa no vienen a garantizar suficientemente el éxito en el largo plazo. La ventaja competitiva emerge de la posesión de recursos y capacidades distintivos, que son mejor utilizados –comparativamente– que sus competidores (Peteraf, 1993)¹¹.

Desde una perspectiva estratégica, los RR.HH. son activos que proporcionan una ventaja competitiva a la empresa. Para ello, han de cumplir 2 requisitos: que sean valiosos y que sean escasos. A continuación se verá de qué forma los RR.HH. poseen tales atributos y cómo la formación contribuye a mantenerlos. Así, son recursos valiosos aquellos que ayudan a generar una fuerte demanda de los productos de la empresa, puesto que el valor lo otorga el cliente (Fernández, 2005). El valor de un recurso no es un elemento intrínseco al mismo sino que es adquirido en relación al tiempo y a la industria donde se aplica (Collis y Montgomery, 1995)¹². Por tanto, la formación -como práctica de RR.HH.- actualiza los RR.HH. para darles el valor de recurso estratégico para la empresa.

Por otra parte, la escasez de los recursos viene referida en este documento a la heterogeneidad externa de los RR.HH. que les confiere internamente valor como elemento estratégico, donde un recurso valioso y de fácil acceso -ampliamente disponible

⁷ Grant, R.M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Primavera, Vol.33, Issue 3, p.114, 22 pp.

⁸ Peteraf, M.A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol.14, Issue 3, Marzo, p.179, 13pp.

⁹ Foss, N.J. (1997). "The Classical Theory of Production and the Capabilities View of the Firm", *Journal of Economic Studies*, Vol. 24, Issue 4/5, p.307, 17 pp

¹⁰ Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Enero, Vol.14, Issue 1, p.33, 14 pp.

¹¹ Peteraf, M.A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol.14, Issue 3, Marzo, p.179, 13pp.

¹² Collis, J.C. y Montgomery, C.A. (1995). "Competing on resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp.118-128

en el mercado- se convierte en un requisito para competir (Grant, 1995)¹³. Por tanto, es la heterogeneidad de los recursos, su carácter singular, la razón por la que éstos promueven la ventaja competitiva de la empresa, a través de diferencias en la eficiencia de los mismos. En este sentido, la formación posibilita el desarrollo heterogéneo de los RR.HH., de forma que se adecuen a las necesidades particulares y temporales de la empresa, dando respuesta a los requerimientos específicos del mercado de cara a conseguir y/o mantener su ventaja competitiva. De igual forma, a través de una adecuada gestión de la formación se posibilita la heterogeneidad de determinados recursos formativos de forma que se consiga la singularidad de algunos de los públicamente existentes en el mercado y a disposición del conjunto de empresas.

Como resultado, los recursos y capacidades que constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenible deberían ser valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1992)¹⁴. Para el caso, un sistema apropiadamente desarrollado de gestión de RR.HH. es un activo invisible. Crea valor si se desarrolla dentro de una organización de forma que realza las capacidades existentes o ayuda a desarrollar nuevas, específicas para la empresa, que generan relaciones sociales complejas, que están adaptadas a la historia y cultura de la empresa y que generan conocimiento tácito y expreso (Reed y De Filippi, 1990; Barney, 1992)¹⁵.

Ante estas condiciones externas la empresa cuenta, tal y como señala la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984)¹⁶, con unos recursos -activos intangibles, entre los que se encuentran los RR.HH.- que le aportan competencias distintivas facilitándole una posición competitiva en el mercado. En este sentido, los RR.HH. se ven cada vez más implicados en las primeras etapas de desarrollo e implementación del plan estratégico de las empresas, frente al papel reactivo desempeñado hasta tiempos recientes. De todo ello se deriva que la fuente de ventaja competitiva no radica tanto en

¹³ Grant, R.M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2ª Ed.. Basil Blackwell, Cambridge

¹⁴ Barney, J.B. y Griffin, R.W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Houghton Mifflin, Boston

¹⁵ Reed, R. y DeFilippi, R.J. (1990). "Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.15, Issue 1, Enero, p.88, 15 pp.

Barney, J.B. y Griffin, R.W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Houghton Mifflin, Boston

¹⁶ Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Apr-Jun, Vol. 5 Issue 2, p171, 10p

los RR.HH. en si sino en la capacidad de la organización de desarrollar prácticas integradas de RR.HH. que, en términos de capacidades, permitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva fundamentada en los RR.HH..

La estrategia de RR.HH. surge y contribuye a la formulación de la estrategia empresarial, entendiendo por tal el plan por el que equilibrar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y temores externos, en orden a mantener una ventaja competitiva. A través de la formulación de estrategias, las organizaciones expresan un propósito o misión global, estableciendo metas y objetivos como guías para su consecución. Detrás de estos objetivos, se establecen consideraciones sobre el tamaño y características de la fuerza laboral de la empresa que plantean necesidades de contratación, formación, dirección, remuneración y retención de trabajadores. En este sentido, la gestión estratégica de RR.HH. representa una serie de decisiones clave de forma que establezca criterios claros para que, a través de acciones específicas en materia de RR.HH., se consigan los objetivos marcados por la organización. De entre estas prácticas, la política de formación cumple una función de desarrollo profesional de los empleados a través de la adquisición de nuevas competencias y conocimientos que contribuyen en último término al éxito de la empresa al facilitar su adaptación al entorno (Bueno, 2003)¹⁷.



Cuadro 1. El papel de la Formación en la Gestión Integral de RR.HH. Elaboración propia.

De esta realidad nace el concepto de “gestión estratégica de RR.HH.” como “el vínculo de la gestión de RR.HH. con los objetivos estratégicos en orden a mejorar el rendimiento

¹⁷ Bueno, E. (2003). “Medición y Gestión del Capital Intelectual”, *Documentos Intellectus*, N.5. Centro de Investigación del Conocimiento, Madrid

empresarial y a desarrollar culturas organizativas que promuevan la innovación y la flexibilidad” (Truss y Gratton, 1994)¹⁸. También puede definirse como “el modelo de desarrollo planificado de Recursos Humanos y de actividades orientadas a capacitar a la organización para la consecución de sus metas” (Wright y McMahan, 1992)¹⁹. La gestión estratégica de RR.HH. es, pues, de suma importancia para toda organización en tanto desarrolla estructuras y procedimientos en materia de RR.HH. que ayudan a la consecución de los objetivos empresariales; pero, igualmente, contribuye directamente a la formulación de la estrategia empresarial (Butler, Ferris y Napier, 1991; Greer, 1995; Keen, 1994; Raimy, 1995)²⁰.

Se entiende por análisis de puesto el proceso a través del cual se determinan las funciones a desarrollar en el mismo, así como las características de las personas que lo ocupen (Clifford, 1994)²¹. Este análisis aporta información sobre los requerimientos del puesto, datos que se trasladan a las descripciones y especificaciones del mismo. Las descripciones de puestos sintetizan las distintas dimensiones que conforman los mismos, mientras que las especificaciones de puestos compendian los requerimientos humanos para su desarrollo, esto es, perfilan las características de las personas a desempeñar tales puestos.

En este sentido, del análisis de puestos, resulta información valiosa que supone la base para el desarrollo de diversas actividades en materia de RR.HH., interrelacionadas entre sí. Por tanto, el análisis de puestos se perfila como un paso crucial en la validación de las distintas actividades en el ámbito de los RR.HH. (Clifford, 1996)²², lo que nos permite plantear su importancia estratégica.

¹⁸ Truss, C. y Gratton, L. (1994) “Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, no. 3 (Septiembre), p. 663

¹⁹ Wright, P. y McMahan, G. (1992) “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, Vol. 18, no. 2, p. 292

²⁰ Butler, J.E., Ferris, G.R. y Napier, N.K. (1991) *Strategy and Human Resources Management*, Cincinnati: South-Western

Greer, C.R. (1995) *Strategy and Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Keen, C.D. (1994) “Tips for Effective Strategic Planning”, *HR Magazine*, 39 (8), pp. 84-87

Raimy, E. (1995) “Strategic Planning in the Trenches”, *Human Resource Executive*, Junio, pp. 21-29

²¹ Clifford, J. (1994) “Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?”, *Public Personnel Management*, Vol. 23, no. 2 (Verano), pp. 321-340

²² Clifford, J. (1996) “Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis”, *Public Personnel Management* (Primavera), pp. 89-102

Dentro de las prácticas desarrolladas en el ámbito de los RR.HH. la empresa necesita evaluar el rendimiento de los trabajadores en relación a unos estándares establecidos al efecto. El proceso de valoración del desempeño implica, en primer lugar, establecer esos estándares para posteriormente proceder en base a ellos a la evaluación del rendimiento; se completaría el procedimiento con el correspondiente feedback a cada trabajador, al objeto de motivarle para mejorar en aquellos aspectos deficientes o para que continúe dentro de los estándares en los que trabaja.

La evaluación del rendimiento asume un papel central en la llamada "gestión del desempeño", entendiendo ésta como el proceso global que afecta el rendimiento de los trabajadores (Mohrman y Albers-Mormon, 1995)²³. Esta práctica en el ámbito de los RR.HH. abarca desde el establecimiento de los objetivos hasta la gestión de carreras profesionales, pasando por la selección, la oportuna valoración del rendimiento, la retribución y la formación y desarrollo de RR.HH.. Por lo tanto, desde la perspectiva de este concepto, la evaluación del desempeño debe jugar un papel decisivo dentro en la gestión de RR.HH. de forma que aporte conocimiento para ulteriores prácticas de RR.HH.; de igual modo, permitirá conocer hasta qué punto el rendimiento organizativo se ve apoyado por el desempeño de los trabajadores.

Se entiende por formación el esfuerzo diseñado y planeado por una empresa para facilitar el aprendizaje de sus trabajadores en competencias en el desempeño de su trabajo (Noe, 1999)²⁴. Tales competencias vienen referidas a conocimientos, habilidades (destrezas) y capacidades, si bien, tomando como referencia a Goleman (1998)²⁵, las competencias emocionales vienen a desempeñar un papel fundamental en el desarrollo del trabajo ("en una encuesta de alcance nacional que trataba de determinar lo que demandan los empresarios de sus nuevos trabajadores, las competencias técnicas concretas no eran más importantes que la habilidad subyacente para aprender el trabajo"). Por tanto, las competencias emocionales han de ser objeto igualmente de desarrollo formativo.

²³ Mohrman, A. Jr. y Albers-Mormon, S. (1995), "Performance Management Is Running the Business", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto, p.69

²⁴ Noe, R.A.,(1999) *Employee Training and Development*, Irwin McGraw Hill

²⁵ Goleman, D. (1998), *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, Kairós, Barcelona, pp. 29

Es clara la vinculación entre formación y estrategia de negocio. Esta es el plan que integra las metas, políticas y acciones de una organización, de tal manera que influye en la forma en la que la empresa utiliza su capital físico, financiero así como el capital humano. La estrategia de negocio tiene un fuerte impacto en el desarrollo de procesos formativos dentro de la empresa, ya que determina:

- ⇒ la cantidad de formación dedicada a habilidades requeridas en el momento presente, así como previstas en el futuro
- ⇒ la medida en la que la formación se diseñará para cubrir necesidades particulares de trabajadores o bien se desarrollará en función de necesidades de un equipo, grupo o división
- ⇒ los trabajadores diana de la formación, restringiéndola a unos determinados empleados o ampliándola a toda la fuerza laboral
- ⇒ la orientación de la formación bien sea planeada y administrada o desarrollada de forma espontánea como reacción frente a los competidores
- ⇒ la importancia que la gestión de la formación toma en referencia a otras prácticas de RR.HH.

Huerta et al. (2003)²⁶, al analizar la realidad de la formación en las empresas y su aportación a la innovación, determinan que la insuficiencia en la formación puede ser, y de hecho lo es, una restricción notable a la hora de introducir innovaciones organizativas. En la misma línea, se señala que al mejorar el capital humano se impulsa la actividad innovadora en las empresas, lo que se traduce en aumentos de la productividad y la competitividad.

La formación sería, por tanto, un instrumento que otorgaría valor a los RR.HH. dentro de la empresa, adaptándose a nuevos requerimientos empresariales, viniendo a facilitar la consecución o mantenimiento de su ventaja competitiva. La formación cumple por tanto

²⁶ Huerta, E., Bayo, J.A., García, C., Merino, J., (2003), *Los Desafíos de la competitividad*. Fundación BBVA

una función estratégica, para lo que debe de desarrollarse preveyendo carencias en la cualificación y preparación de los RR.HH. (Leonard-Barton, 1992)²⁷, lo que deja entrever la necesidad de una planificación de personal.

En cuanto a la evaluación de la formación, distintos modelos han sido propuestos en la década de los 90 (Tannenbaum y Woods, 1992; Kaufman y Séller, 1994; Holton, 1996; Phillips, 1997; Kirkpatrick, 1997; Pineda, 1998)²⁸, sin olvidar la metodología planteada por Hamblin (1974)²⁹. El modelo propuesto por Kirkpatrick se perfila como el más popular -dentro de los mencionados- en el ámbito empresarial así como referenciado desde un punto de vista académico (Aragón et al., 2003)³⁰. La práctica habitual -y obligatoria para aquellos cursos gestionados a través de la Fundación Tripartita- es que la evaluación se limite a recabar la opinión de los alumnos sobre su grado de acuerdo/desacuerdo con respecto a determinados aspectos de la formación. Por su parte, el modelo de Kirkpatrick pretende determinar el valor de la formación a través de 4 niveles, donde la opinión de los trabajadores y su satisfacción sólo supone la primera fase de análisis.

²⁷ Leonard-Barton, D. (1992), "The factory as a learning laboratory", *Sloan Management Review*, vol. Fall, pp.23-38

²⁸ Tannenbaum, S.I. y Woods, S.B. (1992), "Determining a Strategy for Evaluating Training: Operating within Organizational Constraints", *Human Resource Planning*, 15 (2). 63-82

Kaufman, R. y Keller, J.M. (1994), "Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick", *Human Resource Development Quarterly*, 5 (4): 371-80

Holton, E.F. (1996), "The Flawed Four-Level Evaluation Model", *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1): 5-21

Phillips, J.J. (1997), *Handbook of Training Evaluation and Measurements Methods*. Houston, TX: Gulf Publishing Company

Kirkpatrick D. (1997), "Revisando las Grandes Ideas", *Training & Development Digest*, Septiembre: 28-36

Pineda, P. (1998), "El reto de evaluar la formación en la empresa: Herramientas y soluciones", *Capital Humano*, 111: 32-6

²⁹ Hamblin, A.C. (1974), *Evaluation and Control of Training*. Maidenhead: McGraw-Hill

³⁰ Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I. y Sanz-Valle, R.,(2003) "Effects of training on business results", *International Journal of Human Resource Management*, Septiembre (956-980)

CAPITULO II

ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

1. DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para comprobar la validez del estudio es preciso acreditar la representatividad de las entidades concretas a las que se dirigió el cuestionario (delimitación de la población) y, asimismo, la representatividad de la muestra extraída de dicha población objetivo (representatividad muestral).

Se tomó como universo muestral las empresas industriales radicadas en el territorio del Principado de Asturias que pertenecieran a las categorías del IAE 3 (Industrias transformadoras metálicas y mecánicas y transformadoras de precisión), IAE 4 (Otras industrias manufactureras), IAE 5 (Construcción), del IAE 2 únicamente se consideraron las empresas de productos químico farmacéuticos. Se obvió realizar el estudio en el sector servicios por su heterogeneidad y diferencias con el sector industrial, siendo éste un asunto pendiente para futuras investigaciones.

La segunda decisión fue la relativa al tamaño de la empresa medido en términos de número de empleados. Se decidió centrarse en aquellas empresas pequeñas y medianas según la clasificación establecida por la Comisión de la U.E. de 6 de mayo de 2003. No obstante, en la categoría de pequeñas empresas se inició el estudio a partir de 30 empleados en vez de 10, mientras que la categoría de medianas empresas, que abarca desde 50 a 249 empleados, se respetó como tal. La decisión de excluir empresas de menos de 30 trabajadores tenía como objetivo incrementar la probabilidad de que las organizaciones participantes en el estudio tuvieran implantados sistemas de gestión de Recursos Humanos formalizados e implementaran prácticas formativas.

Para ello, se asumió como población la recogida en la base de datos de Bureau Van Dijk: SABI -Sistema de Análisis de Balances Españoles- en su versión de abril de 2006, con criterio de localización el Principado de Asturias. Como unidad de estudio se asumió la empresa, de manera que el número de empresas industriales en el período de referencia

de nuestro estudio ascendía a un total de 497 empresas. No obstante, dicho número debió ser depurado en 87 empresas debido a repeticiones de una misma empresa (10 casos); estar la empresa en vías de liquidación o extinción (23) o pertenecer claramente a otros sectores productivos no industriales, como son el sector hotelero, promociones inmobiliarias, decoración de interiores y diseño o prensa escrita (54 casos). En este sentido, la población objetivo -el número de empresas finalmente contactadas- fue de 410; aunque hubo de restarse otras 22 empresas cuyos cuestionarios fueron devueltos tras el envío postal y no pudieron ser localizadas. Ello deja una población objetivo de 388 empresas, de las que 115 remitieron el cuestionario, generando una tasa de respuesta del 29,63% -31-.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, OBTENCIÓN DE DATOS Y REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA

Se realizó la investigación preliminar consistente en la revisión documental de la bibliografía más relevante (dentro de publicaciones académicas tanto españolas como extranjeras) en materia de gestión de formación y Recursos Humanos. Esta revisión permitió la elaboración de un cuestionario que conforma el contenido de la base de datos utilizada en la investigación. En su elaboración se atendió tanto a la revisión bibliográfica realizada como a cuestionarios ya utilizados en otras investigaciones.

En definitiva, la base de datos de este estudio ha sido diseñada a partir de la información obtenida a través de un cuestionario enviado por correo a las empresas mencionadas. Para construir la base de datos se ha utilizado información de naturaleza subjetiva medida en escalas Likert de 1 a 5 puntos que permiten recoger las percepciones del encuestado respecto a las opciones planteadas. La escala se plantea en términos neutrales con el fin de no provocar sesgos o errores intencionados, solicitando al encuestado que valore su grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones que se le presentan. También se realizan preguntas de naturaleza objetiva que pretenden conocer

³¹ 2 empresas que respondieron al cuestionario no se incorporaron al estudio al haberse recibido sus cuestionarios en una fase muy tardía del estudio

la realidad de la implementación de una práctica concreta. Asimismo, se han utilizado los datos económicos de las empresas disponibles en la base SABI.

Con el fin de obtener la información necesaria para el estudio, la encuesta postal se realizó durante el segundo semestre del año 2006, requiriéndose un segundo envío en el mismo período de referencia hasta alcanzar una tasa de respuesta satisfactoria cercana al 30% de la población. Aunque inicialmente se había planteado el método de envío de Fax, la necesidad de no repercutir costes a las empresas y la mayor calidad impresa y la claridad del cuestionario que se alcanza con el envío postal, hicieron que nos decantáramos por este último.

En la Tabla 1 expone un resumen de la ficha técnica del estudio.

Tabla 1: Ficha técnica del estudio

Universo	388 Empresas industriales con sede en el Principado de Asturias empleando más de 30 trabajadores y menos de 250 y de los sectores de: Industrias transformadoras metálicas y mecánicas transformadoras de precisión; otras industrias manufactureras; y Construcción y sector químico-farmacéutico.		
Ámbito	Principado de Asturias		
Método de recogida de información	Encuesta Postal		
Unidad muestral	Directivos de Recursos Humanos.		
Censo poblacional (n)	388		
Tamaño de la muestra (t)	115		
Tasa de respuesta	29,63%		
Error muestral (k)	7,7 ≤ %		
Nivel de confianza ³²	95%	Z= 1,96	p=q=0,5
Fecha de trabajo de campo	Agosto a Octubre del año 2006		

³² Para su cálculo se utilizó la expresión $N = \frac{Z^2 N_p p (1-p)}{[(N_p - 1) K^2 + Z^2 p (1-p)]}$ donde N es el tamaño de la muestra, N_p es el tamaño de la población, Z que al 95% de confianza toma el valor 2 y para el 99% el valor 3, p es la población que posee la característica que, como no se conoce, se aplica al caso más desfavorable donde $p=q=0,5$ y K es el error.

En el diseño del cuestionario y su adaptación tras el pre-test se intentó cumplir con los ocho factores de Sellitz, Wrightsman y Cook (1976) de eficacia de la encuesta postal en las investigaciones sociales; a saber:

- Patrocinio claro del Gobierno del Principado de Asturias -a través de la Dirección General de Formación Profesional de la Consejería de Educación y Ciencia- y del Fondo Social Europeo, como entidades cofinanciadoras del proyecto, y de la Universidad de Oviedo como ejecutora a través de su Fundación universitaria.
- Atractivo del cuestionario mediante preguntas claras y concisas
- Longitud del cuestionario pequeña (39 preguntas en la que la obtención de información por parte del encuestado era bastante fácil, salvo las últimas)
- Carta de presentación personalizada y firmada por el investigador principal
- Claridad en la modalidad y lugar de envío del cuestionario cumplimentado
- Incentivos claros haciéndose explícito el compromiso de envío del informe con los resultados principales del estudio
- Interés del tema para la persona encargada de responder la encuesta
- Población encuestada, que está compuesta por directivos de Recursos Humanos, especializados en el tema y suficientemente informados sobre las preguntas formuladas. En aras a alcanzar una mayor tasa de respuesta, se obviaron las preguntas vinculadas a temáticas económico-financieras, ya que dicha información está disponible en la base de datos SABI, que se ha cruzado con el cuestionario cumplimentado.

A continuación, se analiza con mayor detalle la representatividad estadística de la información obtenida, teniendo en cuenta tanto su validez interna como externa.

La validez interna del estudio exige que la información recopilada se obtenga de fuentes competentes para su suministro. Así, en el cuestionario se mencionaba claramente que

debería ser respondido por la persona responsable de Recursos Humanos, a cuya atención se dirigía el envío postal. En la mayor parte de los casos fue cumplimentada por éstos y, en su defecto, por Jefes de Administración o los propios empresarios.

Se exponen a continuación las características de la muestra y de la población referidas a la tasa de respuesta y a su nivel de IAE (medida que se tomó para la actividad empresarial). Para certificar la validez externa de la investigación, la distribución de empresas de la muestra en función de esta variable debe ser semejante a la del conjunto de la población. Esta comparación se realiza a través de tablas de contingencia y regresión logística binomial.

La tasa definitiva de respuesta alcanzada asciende a un 29,63 % del censo poblacional. Dicho porcentaje se considera bastante elevado en las investigaciones en Ciencias Sociales. Los porcentajes de respuesta detallados por adscripción a un IAE concreto se recogen en la Tabla 2, donde se aprecia cómo las empresas con IAE 5, al ser las más numerosas, tienen también la mayor tasa de respuesta. De todos modos, ningún grupo tiene una tasa de respuesta inferior al 20% de su población. Cuando una empresa está adscrita a varios IAE, se asumió como IAE de pertenencia aquél en que tuviera mayor número de actividades o en el que se encuadrara mejor la actividad principal.

Tabla 2: Número de casos de la población y la muestra por subsectores

IAE DE PERTENENCIA	Censo poblacional	Muestra	
	Número de casos (%)	Número de casos (%)	% sobre la población
IAE 2	7 (1,8%)	3 (2,6%)	42%
IAE 3	119 (30,7%)	39 (33,9%)	32%
IAE 4	66 (17%)	14 (12,2%)	21%
IAE 5	196 (50,5%)	59 (51,3%)	30%

Se observa que la composición de la muestra en función de la adscripción al IAE es bastante aproximada a la composición del censo poblacional, aunque existe una mayor presencia de empresas de IAE 3 y una sub-representación de empresas de IAE 4.

Para confirmar estos datos descriptivos se realizó un análisis logit binomial. Los resultados de la tabla 3 nos permiten validar la significatividad de la muestra respecto a

la población, ya que ninguna de las variables dummy de clasificación de IAE aparece en la ecuación de regresión.

Tabla 3. Resumen del modelo logit binomial. Variables fuera de la ecuación

			Puntuación	GI	Sig.
Paso 0	VARIABLES	Química-farmacia	,597	1	,440
		Metalmecánica	,808	1	,369
		Manufacturas	2,708	1	,100
		Construcción	,041	1	,840

El cuestionario se estructuró atendiendo a diversos bloques de preguntas.

- Bloque introductorio: Información general de las empresas que, al incluir diversas variables clasificatorias, permiten realizar un análisis descriptivo de la muestra. Varias de estas variables han sido utilizadas para comprobar el grado de involucración de la empresa en la política de formación y ver si tiene alguna incidencia positiva en la implantación de políticas de formación: por ejemplo el sector de actividad fué medido en términos de IAE de la actividad, la antigüedad en función del año de fundación y el tamaño empresarial en términos de número de empleados.
- Bloque de preguntas sobre la dinámica estratégica empresarial y sectorial. Se incluyen aquí un conjunto de preguntas que tratan de conocer las percepciones de las empresas respecto a sus variables estratégicas, a sus niveles de competitividad o a sus valoraciones del dinamismo del sector. Estas variables han permitido desarrollar un análisis cluster y clasificar las empresas en atención a su política estratégica en términos de liderazgo en costes, diferenciación, innovación y sin estrategia definida claramente. El análisis del entorno y de la estrategia seguida se consideran importantes ya que cabe esperar su diferenciada incidencia en la política de formación empresarial.
- Bloque de preguntas de análisis de implementación de prácticas de Recursos Humanos: A tal fin se pregunta sobre la realización de descripciones de puestos de trabajo, evaluación del desempeño y sus causas, criterios para la promoción,

realización de prácticas de formación, trabajo en equipos, existencia de salarios de eficiencia y nivel de centralización en la toma de decisiones. Cabe esperar que la implantación de un elevado número de prácticas incidirá positivamente en la realización de una política de formación más proactiva.

- Bloque de preguntas de análisis de la política de formación: medida en términos de los objetivos formativos tendentes a realizar una formación orientada a la adquisición de conocimientos y habilidades específicos o generales, los motivos u origen de las prácticas de formación, la existencia de un presupuesto dedicado a la actividad de formación, la existencia de programas de evaluación de la actividad formativa y su intensidad, la intensidad de la implantación de las prácticas formativas medida en términos de duración de las actividades, la implementación dentro o fuera del puesto de trabajo, la participación de los empleados en la actividad formativa, las categorías de empleados formados, las materias de formación impartidas y el porcentaje de formación realizado dentro de la jornada laboral.
- Bloque de valoración de la utilidad de la política de formación en la empresa y de algunas variables estratégicas que inciden en la formación.
- No se incluyeron en el cuestionario datos sobre resultados económicos de las empresas puesto que se disponía de ellos a través de la base SABI. No obstante, dada la importancia de la actividad innovadora como fundamento de la competitividad empresarial, sí se solicitaron datos sobre esta actividad y la perspectiva de posición competitiva de las empresas.

3. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Además del tratamiento estadístico descriptivo básico (frecuencias y tablas de contingencia de las variables más representativas) se ha procedido a aplicar procedimientos estadísticos de tratamiento de la información. Ello es debido a que las escalas de medida de la mayor parte de las variables son categóricas de respuesta afirmativa o negativa o de respuesta en una escala Likert de 1 a 5, pudiendo utilizarse sus propiedades nominales u ordinales. Para dicho tratamiento se ha utilizado el programa informático SPSS v.13 (Statistical Product and Service Solutions), que utiliza

como soporte el sistema operativo Windows. Así, se ha reducido el número de variables agrupándolas mediante análisis factoriales, se han clasificado las empresas mediante análisis de conglomerados (cluster), se ha contrastado la existencia de relaciones entre las variables vinculadas con la actividad formativa mediante correlaciones y se ha contrastado la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la valoración que hacen las empresas por grupos respecto de diversas variables relativas a prácticas de formación.

Con fines meramente explicativos se describen estos procedimientos, remitiendo al lector interesado a la bibliografía estadística especializada.

La metodología estadística utilizada para realizar contrastes que analizan el grado de relación entre variables son los estudios mediante tablas de contingencias, una vez la simple observación de las frecuencias no puede conducir a conclusiones definitivas. Para ello, debe analizarse alguna medida de asociación, acompañada de su nivel de significación -generalmente el estadístico Chi-cuadrado que propone contrastar la hipótesis de independencia de los dos criterios de clasificación utilizados-. Si la significatividad del test es inferior a 0,05 ó 0,01 se considerará que las variables están relacionadas. No todas las variables aportan la misma información: algunas son categóricas tomando valores finitos en función de la presencia o no del enunciado de las variables; otras variables son ordinales pues, además, señalan un cierto nivel cuantitativo de presencia de la característica que se mide; finalmente, otras variables son cuantitativas continuas. Las variables medidas en escalas Likert de 1 a 5 puntos pueden considerarse a todos los efectos variables ordinales. En tablas de contingencia con variables nominales (categóricas, como por ejemplo de respuesta sí/no), y una vez que se ha contrastado la existencia de relaciones de asociación significativa (Chi-cuadrado) y que ésta se ha cuantificado con algún índice (correlación), los residuos tipificados corregidos -en el informe bajo la clasificación $r_{tcH}(\text{valor})$ - constituyen una adecuada herramienta para interpretar con precisión el significado de la asociación detectada. Permiten afirmar que la proporción de casos en una variable es estadísticamente significativa superior ($\text{valor} > 1,96$) o inferior ($\text{valor} < -1,96$) a lo esperado bajo la hipótesis nula de independencia de las variables. Ello implica la sobre-representación o sub-representación de casos en el cruce de ambas variables. No indica que haya más o menos casos asignados atendiendo a uno u otro criterio, sino que proporcionalmente se esperaban más o menos casos.

Otros tests utilizarán la información de las variables con datos ordinales o cuantitativos, donde ya tiene sentido hablar de dirección de la relación. En estos casos, los test aplicados son las correlaciones bivariadas donde el coeficiente de correlación de Pearson que toma valores entre -1 y $+1$ es adecuado para variables cuantitativas. Un valor cero indica relación lineal nula mientras que -1 supone una relación lineal negativa y $+1$ una relación lineal positiva. Ambas variables se mueven en la misma dirección o en direcciones opuestas. Los coeficientes tau-b de Kendall o de Spearman se aplican a relaciones en presencia de variables ordinales y tienen la misma interpretación que el de Pearson. Cabe señalar que las relaciones entre variables nominales y sus combinaciones con ordinales o cuantitativas no implican causalidad.

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que permite agrupar diferentes variables métricas (aunque también es aplicable a variables categóricas) requiriéndose que estén interrelacionadas con el objetivo de reducirlas en uno o varios factores que permitan trabajar con menos variables y explicar de manera más sencilla la realidad. Es adecuado para al menos 50 observaciones y, preferentemente, 100. Se requieren 10 observaciones por cada variable para realizar el análisis factorial.

Para ello, primero se deben seleccionar las variables que están relacionadas con el problema a tratar y estudiar que existen suficientes correlaciones entre ellas (no menos del 30%); el determinante debe aproximarse a cero ya que así se garantiza la existencia de correlaciones lineales entre las variables. Debe comprobarse que la significatividad del test de esfericidad de Barlett esté en valores aceptables $p < 0,05$ ó $p < 0,01$ y que el índice Kaiser-Mayer-Olkin tenga un valor superior a 0,5. Asimismo, en la diagonal de la matriz anti-imagen, el coeficiente debe ser superior a 0,5 para todas las correlaciones (en caso de que algún coeficiente fuera inferior, debe ser eliminado del análisis). Una vez determinado que el método factorial es viable para reducir el número de variables que se tienen, deben extraerse los factores; la meta perseguida es reducir el número de factores a un número manejable. Como técnica de reducción se ha utilizado la de los componentes principales, ya que es el método que permite reducir la mayor parte posible de la información inicial (varianza) en el menor número de factores posible. La determinación del número de factores está directamente relacionado con la pérdida de la información e inversamente relacionado con la facilidad de interpretación de la información. Existen dos posibles criterios: que el número de factores extraídos alcancen una varianza total explicada en las Ciencias Sociales de, al menos, el 60%, o que el

autovalor sea superior a la unidad (este segundo caso es apropiado para reducciones factoriales con más de 20 variables y mejor con 50, ya que -si no- existe tendencia a obtener pocos factores). Finalmente, se asignan las variables a los diferentes factores de acuerdo a sus cargas factoriales. En este caso, al tomarse en consideración la población muestral sobre la que se trabaja, 115 empresas, el valor de la carga ha de ser superior a 0,55. La interpretación de los factores se realiza sobre la matriz de factores rotados y se utilizará -para la explicación del factor- aquellas variables con carga superior a 0,55.

El programa estadístico SPSS v.13 realiza el cálculo de las puntuaciones factoriales que podrán ser utilizadas en análisis posteriores, como el valor de cada empresa respecto a los factores. Una vez conocidos los factores, debe calcularse la fiabilidad de las escalas empleadas, para lo que se calcula el coeficiente alfa de Cronbach. Su valor debe ser próximo al 0,70 en las Ciencias Sociales.

El análisis de conglomerados o análisis cluster es la técnica que nos ha permitido agrupar los elementos de una muestra de tal manera que -respecto a la distribución de los valores de variables cuantitativas- cada conglomerado sea, por un lado, lo más homogéneo posible y por otro existan importantes diferencias entre conglomerados. El análisis cluster va a permitir agrupar tanto variables, como es el caso del factorial, como casos en función de variables o factores predeterminados, si bien esta segunda posibilidad es su aplicación más generalizada. No se pretende realizar predicciones de la muestra hacia la población, sino únicamente agrupar objetivamente y por similitud los casos que se están investigando. Dado que el análisis no discrimina en la importancia otorgada a cada variable que interviene en el proceso de clasificación, es muy importante analizar en detalle las variables que se incluyen. Por ello, la existencia de correlaciones entre las variables (multicolinealidad) debe ser controlada ya que las variables afectadas de multicolinealidad tendrán una influencia mayor en el establecimiento de los grupos, al reflejar una misma influencia varias veces. Aunque en la ejecución del análisis cluster pueden utilizarse métodos jerárquicos o no jerárquicos, en este trabajo nos hemos decantado por la implementación del método no jerárquico quick cluster. Este método obliga a prefiar el número de grupos en que se quieren agrupar los casos. Dado que se pretenden establecer, en relación con las variables de clasificación, las mayores diferencias entre grupos y las mayores similitudes intra-grupos, la validación del cluster vendrá dada porque las medias de las variables sean significativamente distintas entre los grupos (ANOVA). Debe poder rechazarse el Anova $p < 0,005$ ó $p < 0,01$ al menos para

todos los grupos de variables. La interpretación del cluster se debe realizar atendiendo a la asignación de factores específicos a cada conglomerado, es decir, analizando los centroides o medias de las variables de cada conglomerado.

Una vez realizado el análisis cluster, para contrastar su validez procede realizar un análisis discriminante. Se pretende así eliminar la posible artificialidad de la clasificación realizada con el cluster. Se reagrupan las empresas atendiendo a un método de clasificación independiente y externo al método cluster. Cuanto mayor sea la coincidencia entre ambas clasificaciones, más validez tendrá la realizada con el cluster. Para realizar el análisis discriminante se toma como variable dependiente la clasificación del cluster y como variables independientes las diferentes variables inicialmente consideradas para construir el cluster. Una vez obtenidas las dos clasificaciones mediante el análisis discriminante y el análisis cluster, se calcula el coeficiente de correlación de Spearman (adecuado para variables nominales) cuyo valor oscila entre -1 y +1, siendo importante analizar su nivel de significatividad $p < 0,05$ ó $p < 0,01$.

Tras aceptar la clasificación generada con una variable categórica (por ejemplo la clasificación de un cluster) o la existencia de relaciones de independencia entre variables que permitan crear varios grupos excluyentes, es posible implementar el análisis de diferencias de medias para analizar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los grupos con respecto a la valoración media que hacen respecto de las características de variables ordinales o cuantitativas. Los procedimientos estadísticos son las pruebas paramétricas t de diferencias de medias para muestras independientes o las pruebas no paramétricas de U de Mann Whitney. Para ello, debe existir una variable independiente categórica que defina dos muestras independientes y una variable cuantitativa, al menos ordinal, sobre la que interese realizar la comparación de los grupos. Para variables cuantitativas se aplica el test t de medias y para variables ordinales también puede aplicarse el test U de Mann Whitney, buen sustituto del test t de medias. En ambos casos, si $t < 0,05$ se puede afirmar que las medias de ambas muestras difieren estadísticamente. Obviamente, no deben analizarse en atención a las variables que permitieron clasificar, directamente o a través de factores, un cluster. En este informe se ha utilizado el test t de medias ya que las escalas de medición Likert permiten este tratamiento estadístico.

Cuando existen varios grupos definidos y se desea comparar si existen diferencias en relación a los valores que toman en una variable dependiente cuantitativa, el ANOVA de un factor permite realizar dicho análisis estadístico. Así, el hecho de que el valor de significatividad del estadístico F tenga una $p < 0,05$ permite afirmar que entre los grupos existen diferencias estadísticamente significativas en las medias de la variable cuantitativa. Para determinar en qué grupos se producen dichas diferencias se tendrá que realizar un análisis post hoc asumiendo la igualdad de varianzas (prueba de Tukey) o no asumiéndola (prueba de Games Howell), que presentan todas las posibles combinaciones de dos a dos entre los niveles o categorías de la variable categórica. El nivel de significación $< 0,05$ ó $< 0,01$ permite afirmar que entre dichos grupos existen diferencias significativas en relación al valor medio que toma cada grupo en dicha variable.

CAPITULO III

PERFIL EMPRESARIAL ASTURIANO EN POLITICA DE FORMACION

1. CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS

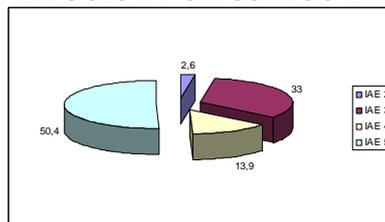
Actualmente, se reconoce la importancia de los Recursos Humanos como factor de competitividad sostenible, ya que añaden valor a la empresa, son escasos, difícilmente imitables y carecen de sustitutos cercanos. El entorno empresarial es cada vez más incierto, con consumidores más informados y organizados, que demandan servicio, calidad y variedad de oferta. La competencia empresarial es más intensa, exigiendo capacidades innovadoras a las organizaciones, y los nuevos sistemas productivos exigen integrar en los trabajadores funciones productivas, de mantenimiento básico, de búsqueda de la calidad a través de políticas de cero defectos, servicios a los clientes, anticipación de problemas y creatividad y generación de nuevas ideas (Huerta et al., 2002). Este nuevo entorno implica en los trabajadores el desarrollo de habilidades intelectuales y sociales frente a la realización de trabajos repetitivos, lo que modifica sustancialmente el perfil profesional de las plantillas.

Desde este punto de partida, se describen en este capítulo el entorno competitivo de la empresa industrial asturiana, su perfil organizativo -haciendo especial incidencia en las prácticas de Recursos Humanos desarrolladas-, las políticas formativas y las características de su implementación

Para el estudio se ha contado con los datos aportados por un total de 115 empresas relativamente jóvenes, por cuanto la antigüedad media de las mismas está en torno a los 25 años. Dado que la dispersión entre las empresas respecto a la fecha de creación es muy elevada (la desviación típica es de 16,41 en un intervalo entre 1900 y 2003), la media pierde representatividad, por lo que tomamos la mediana como indicación de la tendencia central, resultando una antigüedad de las empresas de 21 años. Al respecto, cabe destacar que la mitad de las mismas se crearon en los últimos 18 años.

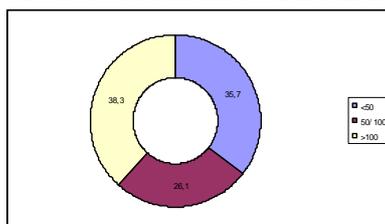
Tras clasificar las empresas por el código del Impuesto de Actividades de Económicas se observa que un 83,4% de las mismas se enmarcan dentro de los códigos 3 y 5.

DISTRIBUCION POR CODIGO IAE (%)



Igualmente, y en tanto el proyecto se centra en el estudio de pequeñas y medianas empresas, se ofrece la distribución de las mismas en función de la dimensión de sus respectivas plantillas, resultando las siguientes proporciones.

DISTRIBUCION POR TAMAÑO DE PLANTILLA (%)

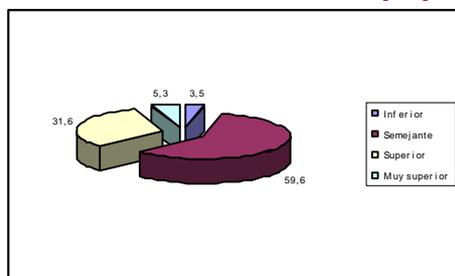


Estas empresas desarrollan su actividad en un sector poco dinámico, según aprecian el 68,2% de las mismas, lo que puede ser interpretado en términos de lentitud en innovación tecnológica. No obstante, se dibuja un sector altamente competitivo a nivel de precios y de número de competidores. La percepción competitiva atendiendo al nivel de costes de las materias primas y de productos finales adopta niveles medios, lo que implica una opinión dividida no discriminante. Ante esta situación, la mayoría de las empresas consideran gozar de una posición competitiva semejante (59,6%) o superior (31,6%) a la del resto de empresas de su entorno sectorial.

NIVELES DE COMPETITIVIDAD

	valor
La competencia en precios es muy fuerte	4.39
En el sector hay un gran número de competidores	4.14
Hay una gran variabilidad en los costes de las materias primas	3.39
La competencia en productos es muy fuerte	3.42
Hay una rápida innovación tecnológica	2.82

GRADO DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA EN EL SECTOR (%)



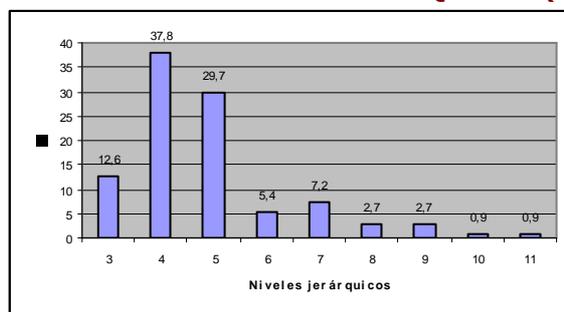
En un entorno como el descrito, los valores que las empresas de la muestra consideran más relevantes en su empresa son los relacionados con medidas financieras de los resultados empresariales y, en segundo lugar, las vinculadas con la organización de los Recursos Humanos. Consideran en últimas posiciones las relaciones con los trabajadores y la capacidad de innovación.

VALORES EMPRESARIALES: NIVEL DE IMPORTANCIA

Eficiencia	4,36
Relaciones humanas	4,30
Trabajo en equipo	4,25
Procesos creativos para resolver problemas	3,98
Crecimiento, expansión	3,94
Innovación y cambio	3,78
Evaluar las preocupaciones y las ideas de los empleados	3,74
Rentabilidad	3,64
Autonomía de los trabajadores	3,48
Cohesión, "somos una familia"	3,43
Control	3,40
Excelencia y calidad de los resultados	3,34
Participación, discusión abierta	3,32
Flexibilidad para adaptarse	3,21

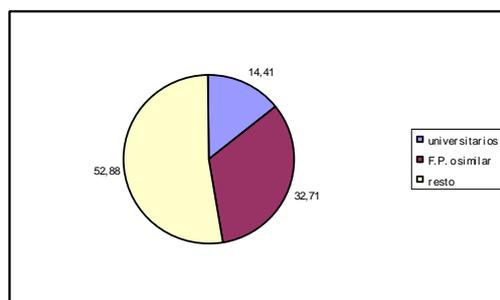
En relación a sus estructuras empresariales, la mayoría de las empresas organizan su plantilla, que tienen una media de 81,77 trabajadores (mediana de 65), entre 4 y 5 niveles jerárquicos.

ORGANIZACIÓN NIVELES JERÁRQUICOS (%)



La fuerza de trabajo es específicamente polivalente para el 19,1% de las empresas, mientras que el 41,8% la consideran especializada; el resto de organizaciones cuentan con plantillas mixtas. En todo caso, la presencia de personal con formación universitaria no es muy reseñable, situándose en torno al 14,41% del total de empleados en las empresas estudiadas; este porcentaje es más alto, llegando a duplicarse, en el caso de personal con Formación Profesional o similar.

FORMACION DE BASE DE LA PLANTILLA (%)



La edad media de los trabajadores se sitúa en torno a los 38 años, siendo de 44 años en el caso del personal directivo. El promedio de antigüedad de las plantillas está en 9 años.

En los momentos competitivos actuales, la relación laboral (trabajadores-empresarios) está sufriendo importantes transformaciones para permitir la necesaria adaptación al nuevo entorno. La cualificación de los trabajadores, junto con la calidad, atención al cliente, innovación y precio se convierten en los principales elementos de competitividad empresarial. La formación de la fuerza de trabajo debe entonces ser gestionada convenientemente a través de sistemas integrados de Recursos Humanos. Las empresas de la muestra han confirmado esta percepción al valorar como recursos estratégicos más relevantes los siguientes:

RECURSOS ESTRATEGICOS: RELEVANCIA

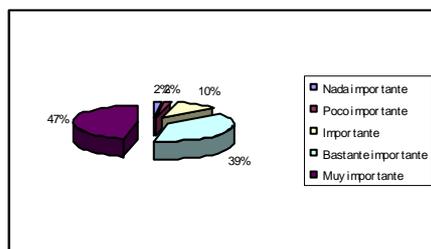
Calidad del producto y/o servicio	4,54
Atención al cliente	4,46
Precio de los productos y/o servicios	4,28
Cualificación de los trabajadores	4,13
Tecnología	3,67
Capacidad de innovación	3,32
Productividad de los trabajadores	3,27
Gasto en Investigación y Desarrollo	2,93

A los efectos de este estudio, cabe mencionar que tanto la cualificación como la productividad de los trabajadores son considerados recursos bastante importantes o muy importantes para el 83,7% y el 82,8% de las empresas encuestadas. Estas cifras por sí mismas justifican la consideración estratégica que ha de tener la política de formación. Así, 109 empresas manifiestan realizar actividades de formación para sus trabajadores, lo que supone que un 94,8% de las empresas encuestadas desarrollan estas prácticas. Ahora bien, es preciso profundizar sobre si esta consideración estratégica conlleva la implantación de una política formativa organizada (planificada, ejecutada y evaluada) e integrada con sistemas de gestión de Recursos Humanos.

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS ESTRATEGICOS (%)

	Productividad de los trabajadores	Cualificación de los trabajadores
Nada importante	1,8	---
Poco importante	1,8	3,5
Importante	10,5	15,9
Bastante importante	39,5	44,2
Muy importante	46,5	36,3

IMPORTANCIA DE CUALIFICACION DE LOS TRABAJADORES (%)



La adaptación empresarial al dinamismo del entorno puede alcanzarse mediante dos estrategias extremas de sistemas de Recursos Humanos. El *sistema de mercado* se caracteriza por adquirir las capacidades externamente, por tener sistemas de recompensas basados en el rendimiento del trabajador antes que en la antigüedad y por tener salarios de eficiencia, esto es, superiores a la media (de otra forma, las expectativas de los trabajadores no estarían satisfechas por lo que éstos rotarían). La relación laboral tiene un cierto nivel de inestabilidad y, con ello, se limita la creación de capacidades específicas para la organización.

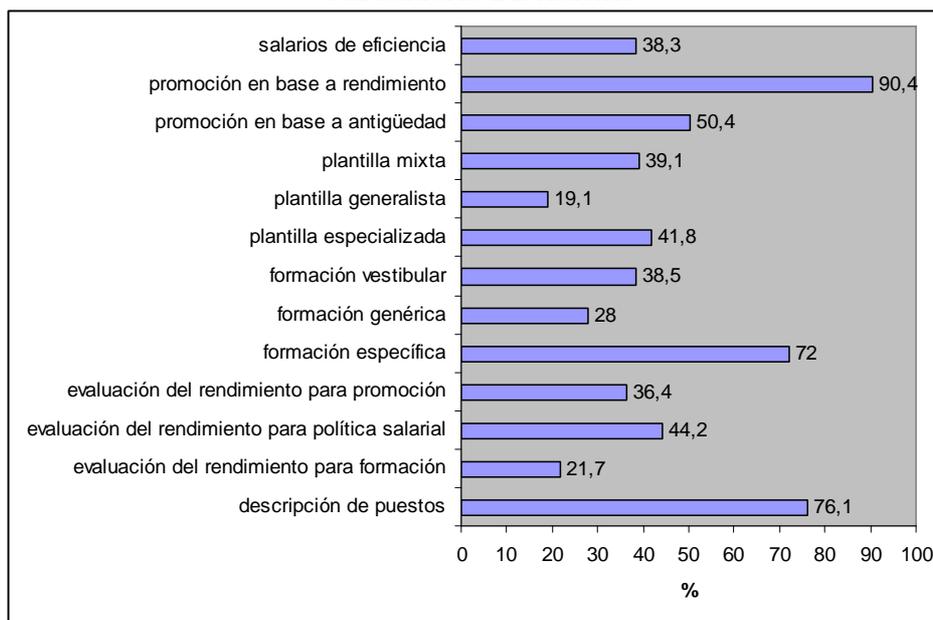
El segundo sistema es la *provisión interna* e implica la promoción de los trabajadores, la estabilidad en el empleo y una política de formación encaminada a proveer conocimientos específicos, evaluándose tanto el rendimiento como la adaptación al puesto de trabajo, que está claramente definido. El principal inconveniente del sistema interno es que se elimina la necesaria flexibilidad de los trabajadores para adaptarse a cambios en el entorno empresarial, lo que no debería implicar un mayor inconveniente en el caso de operarse en entornos menos dinámicos, como es el caso de la percepción que tienen de su entorno las empresas industriales asturianas.

Así pues, los objetivos perseguidos con la actividad de formación pueden ser habilidades y conocimientos generales o específicos. En el primer caso, la formación genera mayor valor para el trabajador por cuanto puede transferir dichas habilidades y conocimientos fuera de la organización, estando en condiciones de exigir mayores contraprestaciones o de rotar externamente. Es por ello, que las empresas se mostrarán reacias a proveer dicha formación y serán los empleados quienes las adquieran previamente a su ingreso en la organización. De hacerlo posteriormente a su ingreso en la organización asumirán parcialmente su coste. Las habilidades y conocimientos desarrollados con la formación específica no son fácilmente transferibles al entorno externo y, con ello, el empleado no tendrá ningún incentivo, a priori, para asumir estos costes formativos. Ahora bien, la empresa puede potenciarla valorándola en sus políticas de promoción y de evaluación del rendimiento. También cabe esperar que las empresas ofrezcan formación más especializada que general y que asuman todos los costes de ejecutarla (p.ej. considerarlas jornada laboral, impartirlas en el trabajo o con trabajadores de la empresa).

Un aspecto adicional que resulta importante analizar es conocer la existencia de salarios de eficiencia en las organizaciones. Debido a la dificultad de medir la contribución del trabajador y a su voluntariedad, la existencia de salarios superiores a los del mercado (o de retribuciones no económicas) permite incentivar al trabajador a aportar un mayor esfuerzo como contraprestación moralmente obligatoria (Akerlof, 1982) o como coste de oportunidad ya que -de no rendir- serán despedidos y perderían estas rentas adicionales aún cuando sus expectativas para encontrar un nuevo puesto de trabajo fueran elevadas (Shapiro y Stiglitz, 1984). Los salarios de eficiencia también permiten reducir los costes de formación vestibular, que son necesarios para proveer a los nuevos trabajadores conocimientos y habilidades específicas; una elevada rotación de la plantilla obligaría a la organización a asumirlos continuamente. Un segundo sistema de motivación es la utilización de la política de promoción valorándose el rendimiento de los trabajadores para determinar promociones -jerárquicas o salariales- a través de la incentivación de determinados comportamientos. De todo ello se desprende la íntima relación entre las distintas prácticas en la gestión de Recursos Humanos y los diversos aspectos desarrollados dentro de una determinada política de formación.

Los porcentajes de empresas industriales asturianas que afirman desarrollar estas prácticas de Recursos Humanos se recogen en el cuadro adjunto.

PRACTICAS DE RR.HH.



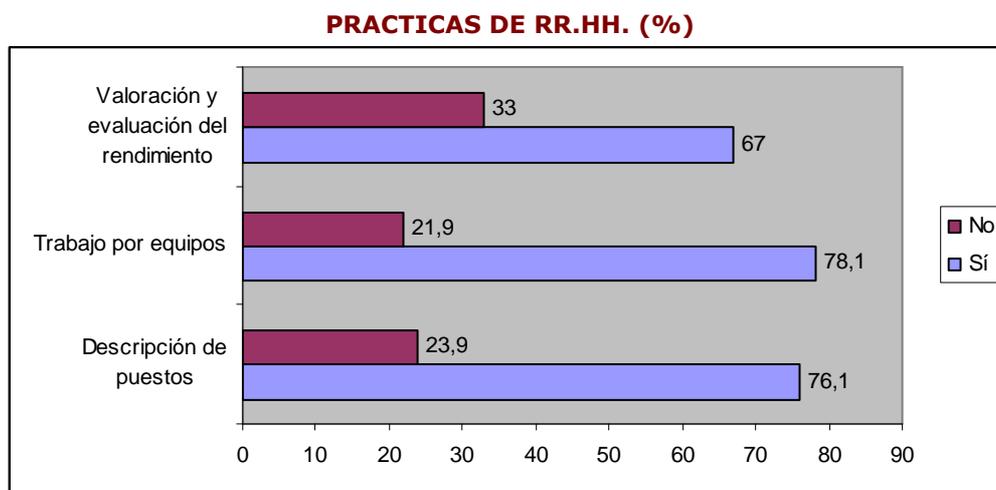
Aunque no es el objetivo de este trabajo, podemos analizar cuál de los dos sistemas parece ser más utilizado entre las empresas asturianas atendiendo a su nivel de involucración en las prácticas de recursos humanos. Así, parece existir un mayor porcentaje de empresas en nuestra muestra que podría seguir un sistema interno con un 50,5% de empresas realizando promoción en base a la antigüedad, 72% proveyendo formación de naturaleza específica al puesto de trabajo y 41,8% con plantillas especializadas. Frente a ello, dentro de la alternativa del sistema de mercado, tienen salarios de eficiencia el 38,3% de las empresas, tienen una plantilla generalista el 19,1% y llevan cabo formación de naturaleza genérica el 28%. De todos modos, dado que no se ha realizado un análisis pormenorizado de estas variables, no podemos concluirlo con significación estadística.

Como se observa, la política de formación está condicionada por los sistemas de Recursos Humanos (mercado externo o interno), por el dinamismo y necesidad de adaptarse al cambio tecnológico (ya que la adaptación a nuevas tecnologías requiere el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas), por la necesidad de dotar de calidad a productos y procesos -que van a requerir una mayor capacidad de toma de decisiones y anticipación a los problemas de los trabajadores- y por la polivalencia de la mano de obra que, en términos generales, requiere habilidades para desempeñar múltiples tareas.

Si las prácticas formativas se enmarcan dentro de una gestión integral de Recursos Humanos, esta política adquiere una dimensión estratégica frente a la alternativa, que es considerarla desde una perspectiva más reactiva. Para medir su incidencia, se elaboró una variable que -bajo la denominación "realiza prácticas de Recursos Humanos"- se construye como la suma aritmética de las respuestas positivas otorgadas a las preguntas sobre la existencia de organización del trabajo en equipos, la implementación de prácticas de descripción de puestos de trabajo o la realización de evaluación del rendimiento. Obviamente, existen otras políticas de Recursos Humanos, pero la realización de las prácticas mencionadas son consideradas importantes para un correcto diseño y planificación de la política de formación en la empresa. Una puntuación de dos o tres permitió considerar la empresa como más intensiva en la realización de prácticas de Recursos Humanos con incidencia en la política de formación.

El 76,1% de las empresas encuestadas realizan descripción de puestos de trabajo, el 78,1% trabajo por equipos y el 67% la valoración y evaluación del rendimiento. No

obstante, no todas las empresas realizan las tres actividades simultáneamente. Así, 4 empresas (3,47%) no desempeñan ninguna actividad de las mencionadas, 22 empresas (19,13%) solamente realizan una de las actividades mencionadas mientras que 37 empresas (el 32,17%) desarrollan dos actividades. Finalmente, 52 empresas (45,21%) desarrollan las tres actividades descritas. Este hecho supone que el 77,39% de las empresas podrían considerarse como empresas que realizan esfuerzos específicos de gestión de Recursos Humanos que potencian las prácticas de formación.



Una vez descrita la realidad de las prácticas empresariales en actividades propias de la gestión de Recursos Humanos, es necesario observar la congruencia entre este empeño y la opinión que tienen las empresas sobre la aportación de los trabajadores. En este sentido, se observa claramente que las empresas que más se implican en las prácticas anteriormente relacionadas consideran tanto la cualificación como la productividad de los trabajadores como recurso estratégico de sus organizaciones.

TABLA DE CONTINGENCIA: CUALIFICACIÓN TRABAJADORES COMO RECURSO ESTRATEGICO-REALIZA PRACTICAS DE RR.HH. (%)

		Realiza prácticas de RR.HH.		Total
		No	Si	
recurso estratégico: cualificación trabajadores	poco importante	1,77	1,77	3,54
	Importante	5,31	10,62	15,93
	bastante importante	7,96	36,28	44,25
	muy importante	7,96	28,32	36,28
Total		23,01	76,99	100,00

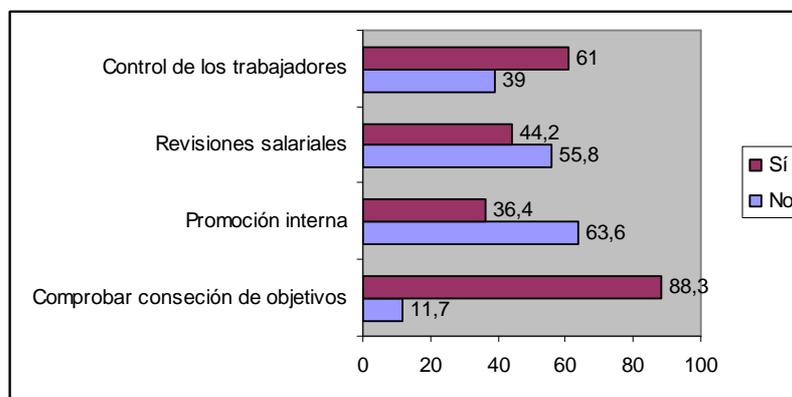
TABLA DE CONTINGENCIA: PRODUCTIVIDAD TRABAJADORES COMO RECURSO ESTRATEGICO-REALIZA PRACTICAS DE RR.HH. (%)

		Realiza prácticas de RR.HH.		Total
		No	Si	
recurso estratégico: productividad trabajadores	nada importante	0,00	1,75	1,75
	poco importante	1,75	0,00	1,75
	Importante	2,63	7,89	10,53
	bastante importante	8,77	30,70	39,47
	muy importante	9,65	36,84	46,49
Total		22,81	77,19	100,00

Centrándonos en la cualificación de los trabajadores, un 80,53% de las empresas la valoran como bastante o muy importante estratégicamente, con independencia de que realicen prácticas integradas de Recursos Humanos o no. No obstante, el porcentaje de las empresas que realizan dichas prácticas integradas es muy superior. Respecto a la valoración estratégica de la productividad de la fuerza laboral, se alcanza una conclusión semejante.

En cuanto al rendimiento de dichos trabajadores, aquellas empresas que evalúan su desempeño lo realizan, prioritariamente, al objeto de comprobar el grado en el que el personal cumple los objetivos marcados, seguido de un ánimo de control. Las revisiones salariales no se observan, específicamente, objetivo de las evaluaciones y, en todo caso, no son mayoritariamente (63,6%) utilizadas para la promoción interna de los trabajadores

RAZON DE LA VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (%)



Si tenemos en cuenta que la formación reglada para la promoción de los trabajadores es considerada únicamente por el 30,4% de las empresas y que en un 72% de las empresas la formación interna se imparte para promover habilidades y conocimientos específicos, cabe concluir esta especial importancia de la política de formación como elemento de competitividad. A su vez, el 53% de empresas valoran la formación interna como elemento para la promoción empresarial. Es decir, la mejora de las capacidades específicas al puesto de trabajo es valorada positivamente por las empresas.

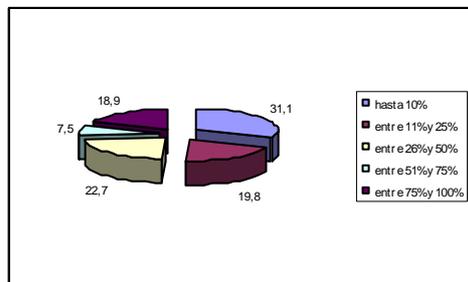
2. ANALISIS DESCRIPTIVO DE LAS POLITICAS DE FORMACION

A continuación procedemos a señalar los aspectos más relevantes de la práctica de acciones formativas entre las empresas industriales asturianas. Para ello, tras conocer el nivel de involucración empresarial en dicha práctica, analizaremos el origen (motivos de las acciones formativas), el desarrollo (las materias sobre las que se lleva a cabo la formación empresarial y las categorías de empleados formados), las características concretas de la ejecución de los planes formativos y los procesos de evaluación de los mismos.

2.1.- IMPLICACIÓN EMPRESARIAL EN EL PROCESO FORMATIVO

Únicamente 5 empresas de la muestra declararon no realizar actividades formativas en su organización. El total de trabajadores formados por las empresas asturianas encuestadas se aproxima a 3.605 trabajadores de un total de 9.386 personas contratadas. Así, la media de trabajadores formados se sitúa en el 38,15%. No obstante, debido a que la desviación típica es elevada, se considera mejor medida de la tendencia central el valor de la mediana, esto es, el 25%. En el gráfico adjunto se observa que el 31,1% de las empresas declaran que ha participado en acciones formativas hasta un 10% de su plantilla, mientras que un 19,8% de las mismas han formado entre un 11 y un 25% de la plantilla. Un 22,7% de empresas forman desde una cuarta parte del personal hasta la mitad del mismo, reduciéndose a un 7,5% el número de empresas en las que más de la mitad de la plantilla, sin superar el 75%, es formada. Esta tendencia se invierte nuevamente según se democratiza la formación puesto que son un 18,9% de empresas las que forman entre un 75% y el 100% de sus plantillas.

PARTICIPACIÓN DE PLANTILLA EN FORMACION (%)



Una segunda manera de medir el compromiso empresarial con la actividad de formación es analizar la dotación presupuestaria para dicha actividad. No obstante, el nivel de respuesta a esta pregunta ha sido muy escaso, por lo que estos datos han de ser analizados con mucha cautela. Así, un 14,8% de las empresas afirman poseer partida presupuestaria específica para la formación, y ésta representa un valor mediano de 0,45% del presupuesto. La mediana del porcentaje de los costes de formación respecto a los costes del departamento de RR.HH. es del 3%, y respecto a los costes globales del 0,8%. No se dispone de información acerca de si en estas partidas las empresas han incluido los costes de formadores internos y jornada laboral del personal formado, aunque estos cálculos no son ajenos a la praxis empresarial puesto que la formación bonificada con el crédito de formación requiere de los mismos.

Una medida adicional del compromiso de la dirección con la actividad de formación hace referencia a la valoración como recurso estratégico de la cualificación de la mano de obra, que ya mencionamos era considerada importante o muy importante para el 83,7% de las empresas y que tiene un valor medio de 4,13 puntos sobre 5.

El compromiso empresarial con la actividad formativa también puede medirse analizando la implicación de las empresas en la ejecución y desarrollo de acciones formativas, en términos de disponibilidad horaria para acciones formativas en jornada laboral, de personal formador interno de la organización y de ubicación en el puesto de trabajo para el desarrollo de las acciones formativas. Los resultados de estas 3 variables, medidas en la encuesta en una escala creciente de 1 a 4 según la respuesta (ninguno, hasta el 50%; más del 50% y todos), se describe en el siguiente cuadro.

IMPLICACIÓN EMPRESARIAL CON LA FORMACIÓN

PROCENTAJE DE EMPRESA QUE	Ninguno	Hasta la mitad	Más de la mitad	Todos
Aportan empleados como formadores	51.4%	39.4%	5.5%	3.7%
Hacen formación en el puesto de trabajo	34.3%	40.7%	17.6%	7.4%
Hacen formación en la jornada laboral	14.8%	40.7%	18.5%	25.9%

Analizaremos estos datos en el apartado correspondiente a ejecución de la actividad formativa.

La implicación de la dirección y del departamento de recursos humanos en el proceso de detección de necesidades formativas y de inicio de las mismas puede servir de indicador del compromiso empresarial con la misma. Estas variables son analizadas a continuación.

2.2.- MOTIVOS DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Entre las empresas encuestadas se observa una importante involucración de la dirección en la puesta en marcha de acciones formativas (69,7% de los casos), implicando mayor incidencia en la planificación que la derivada del análisis de planes futuros de la empresa (38,5%). No obstante, cabe pensar que el proceso formativo es bastante reactivo ya que la existencia de subvenciones a la formación y la adaptación a nuevas tecnologías son considerados elementos muy relevantes, siendo valoradas por el 62,4% de las empresas.

ORIGEN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Peticiones del personal directivo	69,7%
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	62,4%
La oferta de formación subvencionada	62,4%
Peticiones de los propios empleados	49,5%
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	44,0%
Análisis de los planes futuros de la empresa	38,5%
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores	22,9%
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	12,8%

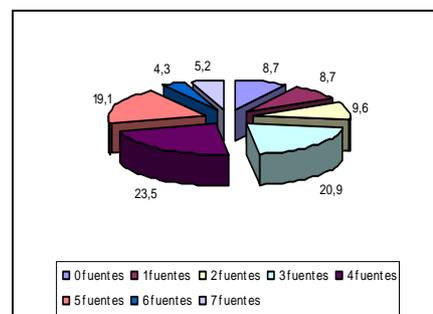
Llama la atención que, si bien un 61% de las empresas encuestadas emprenden actividades de valoración y evaluación del rendimiento de sus trabajadores, como se comentó anteriormente, la importancia de la evaluación del rendimiento en la puesta en marcha de acciones formativas es bastante reducida. Únicamente el 22,9% de las

empresas de la muestra lo hacen, si bien representan 25 de las 77 empresas que realizan evaluación del rendimiento. Las acciones formativas originadas de la representación sindical también son muy reducidas, alcanzando únicamente al 12,8% de las empresas. El hecho de que la oferta de formación subvencionada sea decisiva en el 61,5% de las empresas ha de valorarse positivamente en tanto implica que éstas conocen la existencia de recursos formativos gratuitos, externos a sus organizaciones; también ha de considerarse positivo el hecho de que al menos más de una tercera parte de las empresas (el 37,5%) valoran la formación por sí misma antes que por su gratuidad, esto es, que la existencia de formación subvencionada no es motivo suficiente para iniciar una actividad formativa (entre éstas figuran, obviamente, las 6 empresas que declararon no hacer formación).

Destaca la escasa intervención del departamento de RR.HH. en la adopción de prácticas formativas, ya que en el 56% de las empresas no se asume este liderazgo. Es reseñable que el departamento que se supone específico para la política de formación, el de Recursos Humanos, tiene incluso una implicación inferior a la de los propios empleados de la plantilla (49,5%), con una diferencia de 5,5 puntos porcentuales. Esto sería coherente si únicamente se percibiera la formación como una práctica vestibular para adecuarse al puesto de trabajo (realizada como tal por el 38,5% de las empresas), pero también puede estar poniendo de relieve que desde el departamento de RR.HH. no se haya sido capaz de comunicar los diferentes esfuerzos realizados en su gestión para apoyar esta política, como es por ejemplo la posibilidad de recuperación de la cotización de formación profesional a la Seguridad Social. También puede señalar que los departamentos de gestión de Recursos Humanos tengan una actividad más vinculada con la gestión administrativa que con la gestión estratégica del personal.

USO DE VARIAS FUENTES DE FORMACIÓN (%)

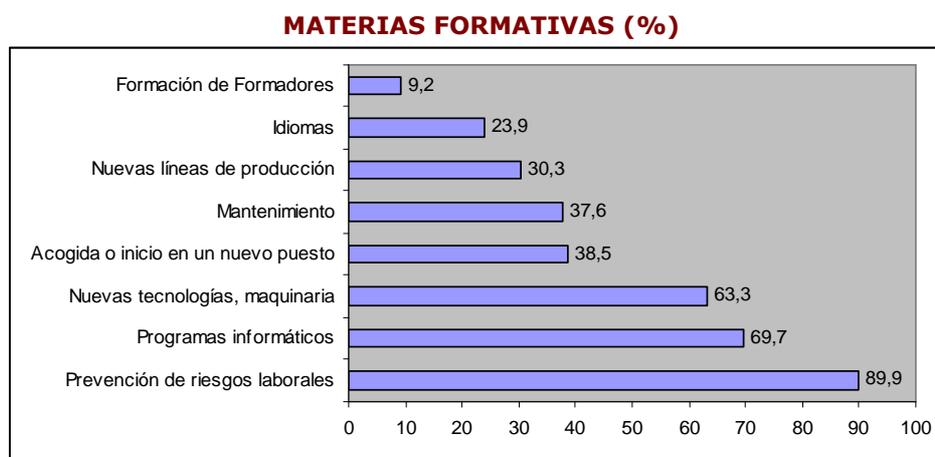
Nº Fuentes	Frecuencia	Porcentaje
,00 o NS/NC	10	8,7
1,00	10	8,7
2,00	11	9,6
3,00	24	20,9
4,00	27	23,5
5,00	22	19,1
6,00	5	4,3
7,00	6	5,2
Total	115	100,0



Como se puede observar en la tabla, para un 63,4% de las empresas son entre 3 y 5 las fuentes de las que surgen las actividades formativas.

2.3.- DESARROLLO DE ACTIVIDADES FORMATIVAS

En el gráfico adjunto se observan las principales áreas de actuación formativa respecto a conocimientos impartidos.

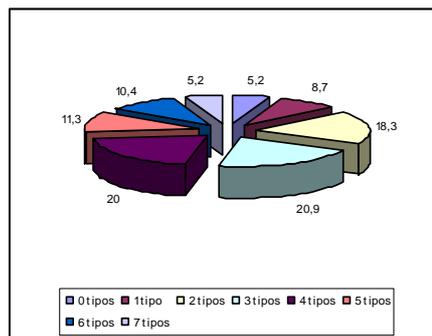


Se observa que la prevención de riesgos es la materia formativa más impartida, siendo objeto de formación en el 89,9% de las empresas. Obviamente, cabe preguntarse si tal dedicación responde al cumplimiento de exigencias legales o de los convenios colectivos, a exigencias de los procesos de certificaciones de calidad, o bien a un interés específico en la formación como actividad en pro de la seguridad de los trabajadores. Las otras materias de interés prioritario en la actividad formativa son la preparación informática de los trabajadores, que es llevada a cabo por el 69,7% de las empresas y la adaptación a nuevas tecnologías y maquinaria, que se desarrolla por el 63,9% de las empresas. Esta especialización en la adaptación tecnológica es consistente con la respuesta por parte del 62,4% de las empresas que afirman realizar actividad formativa por la necesidad de adaptarse a los cambios tecnológicos. Cabe señalar que pocas empresas dedican esfuerzos en formación de acogida (38,5%), en nuevas líneas de producción (30,3%), en mantenimiento (37,6%) y en idiomas (23,9%), lo que sugiere una escasa implicación empresarial en la capacitación de su personal para el desarrollo productivo/tecnológico y comercial de la empresa. 15 empresas (lo que supone el 12,17%) mencionaron adicionalmente emprender actividades de formación específica del puesto de trabajo,

tales como soldadura, pastelería, revestimientos o comercio exterior, entre otros. Por último, cabe mencionar que, en congruencia con la escasa participación de personal interno en la impartición de formación, apenas se desarrollan acciones de formación de formadores (9,2%).

USO DE VARIOS TIPOS DE CURSOS (%)

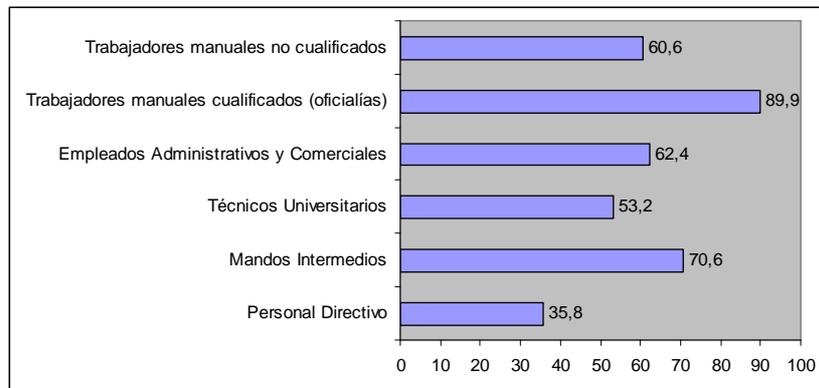
Nº Tipos	Frecuencia	Porcentaje
,00	6	5,2
1,00	10	8,7
2,00	21	18,3
3,00	24	20,9
4,00	23	20,0
5,00	13	11,3
6,00	12	10,4
7,00	6	5,2
Total	115	100,0



En el gráfico adjunto, se observa que por categorías profesionales, los oficiales son el nivel profesional al que más formación se proporciona con el 89,9% de las empresas declarando formarles. Les siguen un 70,6% de empresas que forman a mandos intermedios, un 62,4% a personal administrativo y comercial y un 60,6% a trabajadores manuales no cualificados. Es de destacar el escaso nivel de realización de actividades formativas para el personal directivo, pues únicamente el 35,8% de las empresas afirman realizarla. Esto es difícilmente achacable a su mayor cualificación universitaria, ya que el 53,2% de las empresas proporcionaron formación a técnicos universitarios.

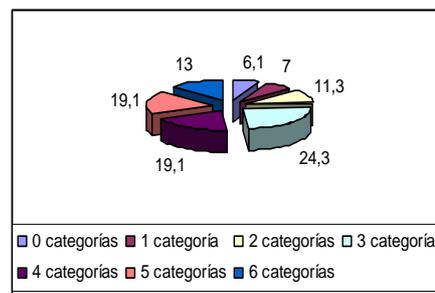
Es preciso señalar que se ha diferenciado tipológicamente al personal no cualificado de los trabajadores manuales cualificados, lo que contrasta con la categorización establecida en diversos estudios que los agrupan en un mismo nivel. Se entiende por personal manual cualificado las personas con oficialías reconocidas, lo que lleva implícito la valoración de un cierto nivel de capacitación y, por lo tanto, de cualificación, lo que viene a justificar y apoyar la diferenciación establecida en el presente estudio.

CATEGORIAS PROFESIONALES FORMADAS



CATEGORIAS PARTICIPANTES EN FORMACIÓN (%)

Nº Categorías	Frecuencia	Porcentaje
,00	7	6,1
1,00	8	7,0
2,00	13	11,3
3,00	28	24,3
4,00	22	19,1
5,00	22	19,1
6,00	15	13,0
Total	115	100,0

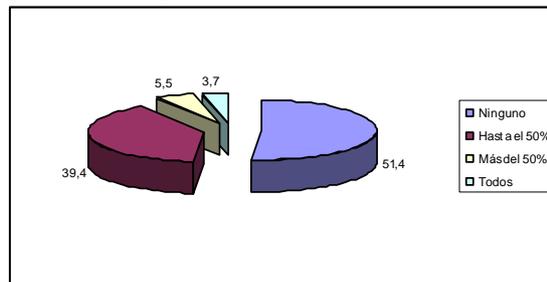


2.4.- EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

En cuanto a la participación de compañeros en la ejecución de las acciones formativas, tal y como se señaló anteriormente al analizar el compromiso de la empresa con la actividad formativa, se observa una escasa implicación de los empleados como formadores de las mismas. En el 51,4% de los casos, los formadores son totalmente independientes de la organización destinataria; es decir, la actividad formadora se subcontrata. Únicamente el 39,4% de las empresas afirman involucrar personal propio, aunque sin superar al 50% del personal formador de las acciones formativas. Solamente el 9,2% de las empresas participan de forma más directa en la formación, pues declaran aportar entre el 50% y el 100% de los profesionales formadores de sus acciones formativas. Esta escasez contrasta con el planteamiento que, desde ámbitos institucionales, se intenta trasladar a las empresas en cuanto que la formación interna (y vestibular) permite transmitir experiencia y conocimientos de personal veterano a aquel

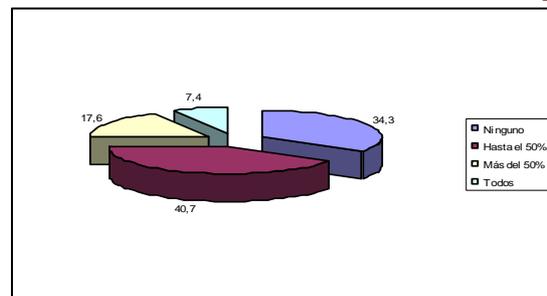
de nueva incorporación, tal y como se ofrece con los Contratos de Relevó, aunque no es incongruente con la escasez de cursos de formador de formadores que se imparten, tal y como ya se ha apuntado.

FORMADORES QUE SON PERSONAL INTERNO (%)



Esta escasa implicación de los trabajadores en la actividad formativa de sus empresas está en línea con el hecho que el 34,3% de organizaciones declaran no realizar acciones formativas en el puesto de trabajo; mientras que solamente el 7,4% las realiza totalmente en la empresa. El 40,7% realizan hasta el 50% de la actividad formativa fuera de la empresa mientras que únicamente el 17,6% la realizan mayoritariamente en el puesto de trabajo.

FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO (%)



Sorprende que si la formación específica para el puesto es provista por el 72% de las empresas, no se corresponda ni con una elevada implicación de personal de la empresa ni con su realización en el puesto de trabajo. Ello sería totalmente apropiado si se transmitieran conocimientos vinculados con especialización en el puesto de trabajo. No obstante, de los datos se deriva que únicamente el 25% de las empresas realizan más del 50% de su actividad formativa en el puesto de trabajo y que el 9,2% aportan más del 50% de formadores internos.

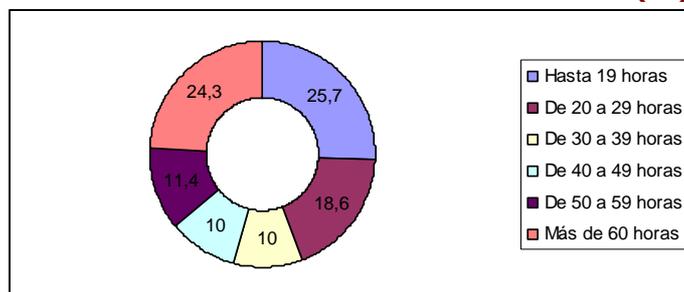
Respecto a la duración de las actividades formativas que ofrece la empresa asturiana a sus empleados se observa que, como media, se dedicaron 68,3 horas a cada actividad formativa. Obviamente, este dato debe matizarse puesto que la dispersión entre las empresas respecto a la duración de sus cursos es muy elevada (la desviación típica es de 118,96, en un intervalo entre 1 y 800), por lo que ese promedio pierde representatividad. Por ello, si tomamos la mediana como indicación de la tendencia central, resulta ser de 30 horas. Con todo ello, la duración de 20 horas es la más mencionada al ser respondida por el 12,9% de las empresas.

DURACIÓN MEDIA DE CURSOS (horas)

N	Válidos	70
	Perdidos	45
Media		68,30
Mediana		30,00
Desv. típ.		118,966
Mínimo		1
Máximo		800

Por intervalos, un 25,7% de las empresas desarrollan acciones formativas que no superan las 20 horas; de ellas, un 10% destinan de media a cada acción formativa menos de 8 horas, un 11,40% dedican entre 8 y 10 horas y un 4,3% entre 10 y 20 horas. El 18,6% de las empresas dedican una media de entre 20 y 30 horas y el 31,4% de las empresas entre 30 y 60 horas. Por último, un 24,3% de empresas dedican como promedio más de 60 horas a los distintos cursos que desarrollan.

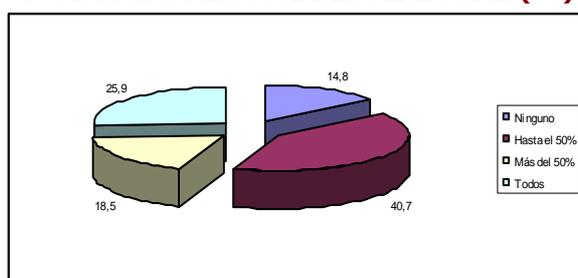
AGRUPAMIENTO POR DURACION DE CURSOS (%)



La actividad formativa es considerada totalmente como jornada laboral por un 25,9% de las empresas, mientras que un 18,5% de las empresas la consideran en más del 50% como tal. Un 40,7% de las empresas la computan en menos del 50%, frente al 14,8%

restante de empresas que o bien no desarrollan acciones formativas dentro de la jornada laboral, o bien el tiempo dedicado a ellas no se considera jornada laboral. Entre ellas figuran las 6 empresas que declaran no haber llevado a cabo actividades formativas.

FORMACIÓN EN JORNADA LABORAL (%)



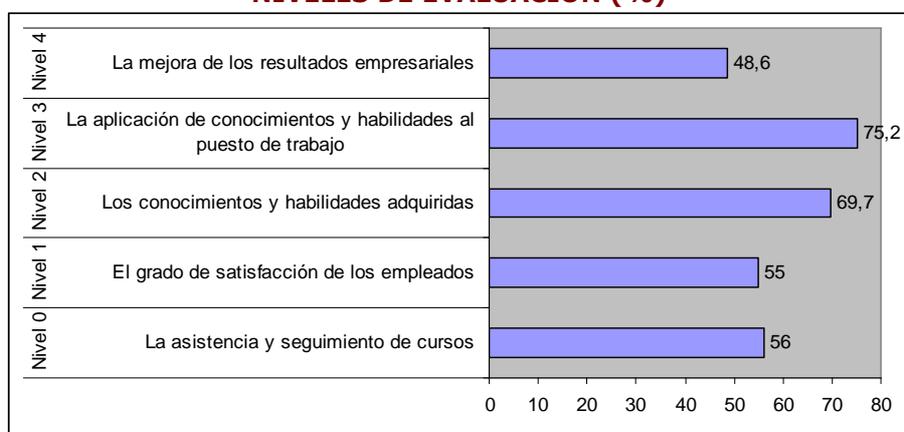
Nuevamente sorprende que sea únicamente el 26% de las empresas las que valoran totalmente como jornada laboral la formación, lo que nos parece un porcentaje escaso. Si la formación provista fuese genérica (solamente la proveen el 28% de las empresas) esta pauta de actuación sería acorde con la literatura. No obstante, dado que el 72% de las empresas manifiestan llevar a cabo formación considerada específica y que, por lo tanto, no tiene mayor valor para el trabajador fuera de su relación laboral que el que quiera otorgarse por la empresa a dicha formación, consideramos bastante escaso el porcentaje de empresas que manifiestan llevar a cabo la actividad formativa en jornada laboral. En este sentido, cabe recordar que el 53% de las empresas afirmaron valorar positivamente en sus procesos de promoción la actividad formativa interna.

2.5.- PROCESO DE EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Se han considerado los cuatro niveles de evaluación establecidos por Kirkpatrick (1999) para la evaluación de todo proceso formativo (satisfacción, aprendizaje, comportamiento y resultados empresariales), que en la encuesta se corresponden con cinco actuaciones. Así, hay un sub-nivel que mide la asistencia de trabajadores y un primer nivel que mide la reacción de los trabajadores o su nivel de satisfacción. Un segundo nivel es la evaluación del aprendizaje y un tercer nivel el de transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, para culminar en el cuarto nivel con la evaluación de los resultados del aprendizaje sobre la organización. Únicamente el 48,6% de las empresas analizan la incidencia de la actividad formativa en la mejora de los resultados empresariales, si bien es cierto que se trata del último nivel de evaluación y el de mayor dificultad. Por el

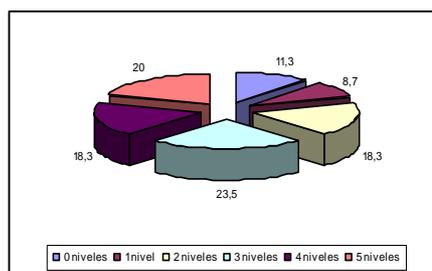
contrario, la mayor parte de las evaluaciones de acciones formativas se centra en analizar los conocimientos y habilidades adquiridos, tanto en el plano teórico (69,7%) como en su aplicación práctica (75,2%). Finalmente, los niveles más básicos de evaluación, la satisfacción de los trabajadores y el referido a la asistencia a la acción formativa, son analizados respectivamente por el 55% y 56% de las empresas. Se observa que aproximadamente el 80% de las empresas utilizan de dos a cinco métodos de evaluación.

NIVELES DE EVALUACION (%)



USO DE VARIOS NIVELES DE EVALUACION (%)

Nº Niveles	Frecuencia	Porcentaje
,00	13	11,3
1,00	10	8,7
2,00	21	18,3
3,00	27	23,5
4,00	21	18,3
5,00	23	20,0
Total	115	100,0



CAPITULO IV

ESTUDIO DE LAS PRACTICAS FORMATIVAS EN LA EMPRESA INDUSTRIAL SEGÚN CLASIFICACIONES. INCIDENCIA DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA SOBRE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

A raíz de los datos descriptivos presentados en el capítulo anterior y de la existencia de posibles relaciones entre las variables objeto del estudio, en este capítulo procedemos a analizar las relaciones entre las mismas. Para ello, primero presentamos el estudio conjunto de las variables vinculadas al proceso de desarrollo de la política de formación: tipo de formación ofertada, categorías de empleados formados, fuentes de la formación y forma de evaluación.

Posteriormente, analizaremos cuál es la posición de las empresas industriales asturianas respecto a las variables de las prácticas formativas atendiendo a su clasificación, de acuerdo a:

- 5 variables relativas a la organización:
 - ⇒ tamaño de la empresa
 - ⇒ antigüedad de la empresa
 - ⇒ estabilidad o antigüedad de la plantilla
 - ⇒ juventud de los directivos
 - ⇒ juventud de la plantilla.
- 3 variables relacionadas con la gestión de recursos humanos:
 - ⇒ realización de prácticas de Recursos Humanos
 - ⇒ salarios de eficiencia

- ⇒ perfil formativo de la plantilla
- 2 variables relacionadas con las prácticas formativas:
 - ⇒ objetivo de la formación
 - ⇒ intensidad de la actividad formativa
- 3 variables relacionadas con la competitividad:
 - ⇒ dinamismo del sector
 - ⇒ resultados e incidencia competitiva innovadora
 - ⇒ estrategia seguida por la empresa.

1. ESTUDIO CONJUNTO DE LAS VARIABLES VINCULADAS AL PROCESO DE DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE FORMACIÓN

Como quedó de relieve en el apartado anterior, el proceso de desarrollo de las actividades formativas tiene en consideración la fase de evaluación, desarrollo, ejecución y planificación. Hemos diseñado variables numéricas que permiten conocer el nivel de intensidad de una empresa en cada una de estas variables. Por ello, en una primera fase, presentamos las relaciones entre las diferentes prácticas vinculadas al proceso formativo para, a continuación analizar las relaciones específicas entre las prácticas.

Así, para la fase de diseño de la actividad formativa se tomó en consideración la variable número de fuentes o motivos de la formación utilizados por la empresa. Para la fase de ejecución de la actividad formativa las variables: número de categorías de empleados formados, número de actividades formativas, duración media de las actividades formativas, porcentaje agrupado de empleados formados, porcentaje agrupado de horas de formación consideradas jornada laboral, porcentaje agrupado de actividad de formación realizada en el puesto de trabajo, porcentaje agrupado de empleados de la empresa que participan en la actividad formativa. Finalmente, para la evaluación de la actividad formativa, se analizó la variable número de evaluaciones de la actividad desarrollada y la **nueva variable intensidad formativa** construida como la variable $(\text{asistencia} * 1 + \text{satisfacción} * 2 + \text{aprendizaje} * 3 + \text{incidencia en el comportamiento} * 4 +$

incidencia en los resultados empresariales*5); que tiene en cuenta los diferentes niveles de importancia estratégica para las organizaciones de cada actividad evaluada.

Se presentan las relaciones estadísticamente significativas donde los niveles de significatividad vienen representado por la notación (** significativo al 99%); (* al 95%).

1) Respecto a la fase de planificación, el número de fuentes utilizadas está relacionado positivamente con el número de categorías de empleados formados (0,322**); con el número de actividades formativas (0,466**) y con el número de evaluaciones de cursos realizadas (0,291**). Con menor nivel de significatividad, está relacionado con la variable intensidad de evaluación formativa (0,216*) y con los formadores que son personal de la empresa.

2) Respecto a la evaluación de la actividad formativa, el número de métodos de evaluación está relacionado positivamente, obviamente con el número de fuentes (0,291**), pero también con el número de categorías de empleados formados (0,246**) y con el número de contenidos de actividades formativas (0,362**). La nueva variable intensidad formativa está relacionada el número de contenidos de actividades formativas (0,302**) con el número de fuentes de formación (0,216*) y con la duración de los cursos (0,241*).

Las relaciones puestas de manifiesto señalan que la existencia de una mayor intensidad en los motivos de actividad formativa se corresponden una mayor preocupación por la evaluación y por el desarrollo de programas formativos y, en menor nivel, con una mayor duración media de los mismos.

3) Respecto a la ejecución de las actividades formativas, además de las relaciones anteriores aplicables, se observa:

a) Las variables porcentaje de formadores que son personal interno de la empresa, porcentaje de la formación considerada jornada laboral y porcentaje de desarrollo de la actividad formativa en el puesto de trabajo están muy correlacionadas. Así, puede afirmarse que la realización de la acción formativa dentro del puesto de trabajo está relacionada positivamente con la realización de dicha acción dentro de la jornada laboral

(0,300**) y con la participación de formadores internos (0,493**). Con menor nivel de significatividad estadística, están correlacionadas la participación de formadores internos con la realización de dicha acción dentro de la jornada laboral (0,212*).

b) El número de categorías de empleados formados está relacionado positivamente con el porcentaje agrupado de la plantilla formada (0,270**) y con el número de contenidos de actividades formativas (0,427**). Es decir, existe una democratización de la actividad formativa, pues a medida que aumenta el porcentaje de plantilla formada, ésta abarca a más niveles jerárquicos de la empresa y se llevan a cabo más actividades formativas que permiten generar cursos específicos para todos los trabajadores.

c) La variable porcentaje agrupado de empleados de la empresa que participan en la actividad formativa también está relacionada positivamente con la variable número de contenidos de actividades formativas (0,325**) y negativamente con la variable porcentaje agrupado de la plantilla formada (-0,193*). Es decir, aquellas empresas que tienen un mayor compromiso con la actividad formadora asumen además del coste laboral de considerarlas jornada de trabajo y de llevarlas a cabo en el puesto de trabajo una mayor amplitud de actuaciones. Precisamente, esta mayor involucración empresarial exige una eficiente asignación de la actividad formadora, reduciendo el número de trabajadores que acceden a la misma.

d) Finalmente, la variable porcentaje agrupado de la plantilla formada está relacionada negativamente con el porcentaje de duración de las actividades formativas (-0,306**).

Una vez conocidas estas relaciones básicas entre las variables analizadas, se ha realizado el análisis cruzado entre las variables tipo de formación ofertada, categorías de empleados formados, fuentes de la formación y forma de evaluación de la actividad formativa obteniéndose los siguientes resultados estadísticamente significativos (en este caso, al tratarse de variables nominales o categóricas de respuesta afirmativa o negativa a realizar la actuación, no tiene sentido hablar de relación de la dirección y sí de existencia de relación).

Entre las empresas que señalaron como fuente de su actividad formativa a los directivos, el 76,3% ofertaron formación en programas informáticos y el 71,1% en nuevas tecnologías. Porcentajes elevados que contrastan con porcentajes reducidos para

mantenimiento 44,4% e idiomas 31,6%. El 100% de las empresas que señalaron como origen de la actividad formativa a los empleados, realizaron cursos de prevención de riesgos laborales. Entre las que valoran la evaluación del desempeño como origen del proceso formativo, un 80% realizaron formación en nueva maquinaria y de forma menos intensa tan sólo un 40% en idiomas. Entre las empresas que valoran positivamente los planes futuros de la empresa, un 81% realizaron formación en informática frente a un reducido nivel del 16,7% en formación de formadores. Las empresas que realizan actividades formativas derivadas de la adaptación a nuevas tecnologías realizan formación de nuevas tecnologías o maquinaria en un 79,4% de los casos y de informática en un 77,4%. Finalmente, entre las empresas que implementan actividad formativa en atención al departamento de Recursos Humanos tan sólo el 35,4% realizaron una actividad de formación en idiomas.

La formación en programas informáticos es implementada por el 87,2% de empresas que declaran formar a directivos, por el 83,3% de empresas que declaran formar a administrativos y por el 77,65% de empresas que declaran formar a técnicos universitarios. Este grupo de trabajadores también recibe formación en el 96,65 de los casos para prevención de riesgos laborales y en el 34,5% en formación de idiomas.

La evaluación de la asistencia a los cursos se produce entre el 95,1% de las empresas que forman en prevención de riesgos laborales, en el 72,1% de las que forman en nuevas tecnologías y maquinaria, y tan sólo en el 45,9% de los de mantenimiento y 34,2% de idiomas.

La evaluación de la satisfacción de los trabajadores se lleva a cabo en el 75% de las empresas que llevan a cabo actividades formativas en nuevas tecnologías o líneas de producción, 38,2% de nuevas líneas de producción y en el 31,7% de idiomas.

La evaluación del grado de conocimientos adquiridos con los cursos se produce en el 69,7% de las empresas que realizan formación en nuevas tecnologías o maquinaria.

La evaluación del grado de conocimientos aplicados al puesto de trabajo se produce en el 70,7% de las empresas que realizan formación en nuevas tecnologías o maquinaria.

La evaluación de la asistencia a los cursos se produce en el 78,75% de las empresas que forman a petición de los directivos y tan sólo en el 57,4% de las empresas que forman a partir de indicaciones del departamento de Recursos Humanos y del 31,1% de las empresas que afirman tener en la evaluación del rendimiento una fuente para su actividad formativa.

La evaluación de la satisfacción de los trabajadores se lleva a cabo en el 60% de las empresas que forman a petición de los empleados y tan sólo en el 30% de las empresas que afirman tener en la evaluación del rendimiento una fuente para su actividad formativa.

La evaluación del grado de conocimientos adquiridos con los cursos se produce en el 68,4% de las empresas que forman a partir de subvenciones y tan sólo en el 30,3% de las empresas que afirman tener en la evaluación del rendimiento una fuente para su actividad formativa.

Finalmente, la evaluación del grado de conocimientos aplicados al puesto de trabajo se produce en el 76,85% de las empresas que realizan formación en base a peticiones de la dirección.

El 63,9% de las empresas que forman a técnicos universitarios realizan su evaluación atendiendo a su asistencia a cursos.

Como consideraciones más relevantes podemos citar que la formación en nuevas tecnologías e informática son los contenidos formativos que más señalan aquellas empresas que realizan más formación por causa de directivos y de adaptación tecnológica; mientras que la prevención de riesgos laborales es la más realizada por las empresas que señalan los empleados como fuente de ideas formativas. Entre las empresas que valoran la evaluación del desempeño como origen del proceso formativo, un 80% realizaron formación en nueva maquinaria y de forma más reducida tan sólo un 40% en idiomas. Entre las empresas que valoran positivamente los planes futuros de la empresa, un 81% realizaron formación en informática. Respecto a los métodos de evaluación implementados para aquellas propuestas formativas surgidas de los directivos, la asistencia a los cursos y el grado de aplicación de los conocimientos al puesto de trabajo son las más valoradas. Los cursos que tienen por contenido la nueva

maquinaria y tecnologías son evaluados de acuerdo a los cuatro primeros niveles. La asistencia a cursos se produce en casi todas las empresas que forman en prevención de riesgos laborales. La formación en programas informáticos es implementada por el 87,2% de empresas que declaran formar a directivos, por el 83,3% de empresas que declaran formar a administrativos y por el 77,65% de empresas que declaran formar a técnicos universitarios.

2.POSICIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES ASTURIANAS RESPECTO A LAS VARIABLES DE LAS PRÁCTICAS FORMATIVAS

Una vez realizada la descripción de las actuaciones básicas en el ámbito de la actividad de formación, se ha procedido a contrastar la existencia de relaciones entre las diversas actuaciones formativas y la clasificación que puede hacerse de las empresas atendiendo a las siguientes variables:

- 5 variables relativas a la organización: tamaño de la empresa; antigüedad de la empresa; estabilidad o antigüedad de la plantilla; juventud de los directivos y juventud de la plantilla.
- 3 variables relacionadas con la gestión de recursos humanos: realización de prácticas de Recursos Humanos, salarios de eficiencia y perfil formativo de la plantilla.
- 2 variables relacionadas con las prácticas formativas: objetivo de la formación e intensidad de la actividad formativa.
- 3 variables relacionadas con la competitividad: dinamismo del sector; resultados e incidencia competitiva innovadora y estrategia seguida por la empresa.

Dada la cantidad de datos a analizar se presenta en este apartado un breve resumen de las diferencias más relevantes **entre los grupos** y no se pretende describir tendencias dentro de cada grupo de clasificación. En el anexo estadístico al final del informe se presentan las tablas que permiten realizar este resumen para el lector interesado en analizar en mayor detalle las diferencias con respecto a cada variable entre grupos y dentro de cada grupo.

1. Tamaño de la empresa, que es medido en términos de número de trabajadores por tramos: inferior a 50; entre 50 y 100 y mayor de 100.
2. Antigüedad de la empresa, medido en tres intervalos: anterior a 1980; entre 1981 y 1990; y a partir de 1991.
3. Estabilidad o antigüedad de la plantilla inferior o superior a 9 años (mediana).
4. Juventud de los directivos, que se mide atendiendo a que la edad media de los directivos sea inferior o superior a 44 años (mediana).
5. Juventud de la plantilla, que se mide atendiendo a que la edad media sea inferior o superior a 38 años (mediana).
6. Realización de prácticas de Recursos Humanos, que se mide como la suma de las respuestas afirmativas a realiza descripción de puestos de trabajo; evaluación del rendimiento y trabajo en equipo. Un valor superior a 2 en las respuestas implica la realización de dichas prácticas.
7. Salarios de eficiencia en la empresa: medida en términos de existencia de salarios superiores a la media.
8. Perfil formativo de la plantilla, según sea polivalente o especializada.
9. Objetivo de la formación hacia la creación de habilidades y capacidades genéricas o específicas
10. Intensidad de la actividad formativa: La clasificación ha sido realizada a partir de un análisis cluster sobre diversas variables de implementación de la actividad formativa y la valoración estratégica de la cualificación de los trabajadores, que se presentan en el anexo estadístico.
11. Dinamismo del sector: medida en términos de la respuesta a la pregunta la empresa se mueve en entornos dinámicos.

12. Resultados e incidencia competitiva innovadora de las empresas: La clasificación de las empresas ha sido realizada a partir de un análisis factorial y cluster sobre las variables de resultado de estrategia innovadora, importancia concedida a diversas variables de Recursos Humanos y la percepción de competitividad empresarial, que se presentan en el anexo estadístico.
13. Estrategia seguida por la empresa: innovadora, líder en coste, diferenciadora y sin estrategia claramente definida. La clasificación ha sido realizada a partir de un análisis factorial y cluster sobre las variables de estrategia empresarial que se presentan en el anexo estadístico.

Se pretende observar si existen diferencias en la valoraciones medias de las preguntas o en los porcentajes de empresas que responden afirmativamente a las preguntas relacionadas con la formación. Para determinar la importancia de las diferencias encontradas (que sean estadísticamente significativas), se han realizado análisis estadísticos de T de medias y análisis de Anovas. No obstante, antes de analizar dichos resultados, presentamos la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre las 13 variables de clasificación de las empresas.

La intensidad en la implementación de prácticas formativas está relacionada directamente (positiva) con la realización de actividades de Recursos Humanos y con un perfil más especializado de la plantilla.

Se corresponde con una mayor antigüedad de las empresas una edad mayor de los empleados, de los directivos, un mayor nivel de permanencia de la plantilla en la empresa y un mayor número de trabajadores de la empresa.

La percepción de un entorno dinámico y cambiante está relacionada positivamente con la menor edad de los empleados, de los directivos empresariales, con la realización de prácticas de Recursos Humanos y con la consecución de resultados positivos en las facetas de innovación.

La edad de los directivos empresariales está positivamente relacionada con que la estrategia seguida sea de liderazgo en costes y negativamente relacionada con seguir una estrategia de diferenciación.

El porcentaje que implementan actividades de Recursos Humanos es superior entre las empresas innovadoras y diferenciadoras que entre las empresas sin una estrategia claramente definida o líderes en costes.

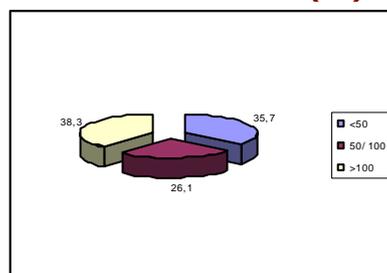
La consecución de mayores niveles de competitividad en el ámbito de la innovación está relacionada positivamente con la realización de actividades de Recursos Humanos y negativamente con la edad de la plantilla.

2.1.- VARIABLES REFERIDAS A LA ORGANIZACION

1. Tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa ha sido medido atendiendo al número medio de trabajadores de las empresas. El criterio de clasificación fue menores de 50 empleados (por motivos de menor presencia sindical); entre 50 y 100 empleados y mayores de 100 empleados. Al primer grupo corresponden 41 empresas (35,7%) al segundo 30 (26,1%) y 44 (38,3%) al tercero.

PLANTILLA MEDIA (%)



Las principales consideraciones que se derivan de esta clasificación es que las empresas menores forman menos porcentaje de su plantilla que los otros grupos (30,62% frente al 44,75% y 40,4%) pero sus cursos tienen una duración media superior (91,15 horas frente a 61,41 y 57,39 horas). Asimismo, hay un menor porcentaje de empresas que utilizan la formación como elemento de promoción interna (21,4% frente al 42,4% y 43,3%). No existen grandes diferencias entre la percepción especializada de las plantillas (3,27) ni entre los objetivos perseguidos con la formación (3,70). Las empresas de menores trabajadores tienen en relación con las empresas de plantillas intermedias -50 a 100 trabajadores-, un porcentaje inferior de titulados universitarios (12,52% frente a

17,39%) y superior de FP (35,72% frente a 26,06%). El grupo de pequeñas empresas muestra el mayor porcentaje de empresas que han reducido su plantilla, mientras que tiene el mayor porcentaje de empresas que consideran tener salarios superiores a la media. Junto con el grupo de tamaño intermedio, utilizan más la evaluación del rendimiento (68,6% frente a 31,8%), si bien organizan menos el trabajo en equipo que las grandes empresas (28% frente a 84%).

En relación con la ejecución de la actividad formativa, las empresas de tamaño intermedio desarrollan menos en el puesto de trabajo y consideran menos dicha actividad como jornada laboral. Las grandes empresas dedican más personal propio a la actividad formativa. El grupo con plantilla entre 50 y 100 trabajadores es el que más considera la formación como inversión (4,11 frente a 3,95 pequeñas y 3,74 grandes); sin embargo, y en relación con las pequeñas empresas, sus trabajadores participan menos en la planificación de la actividad formativa (2,50 frente a 2,68). Las pequeñas empresas perciben estar en entornos menos dinámicos 26,3% frente al 25% y, aunque las de tamaño intermedio perciben ser más competitivas que la media del sector (3,63), muestran los peores resultados en los indicadores de resultados innovadores. Las grandes empresas muestran los mejores resultados.

Respecto a la planificación y ejecución de la oferta formativa, las empresas de menor tamaño tienen los menores porcentajes de utilización de las fuentes originadas en los empleados (31,6% frente a 51,7% y 47,6% diferencia con las de tamaño intermedio estadísticamente significativa), implicación del departamento de recursos humanos (34,2% frente a 51,7% y 47,6%) y de sindicatos, así como de oferta de formación subvencionada. Tal vez una explicación haya de encontrarse en que las funciones que desempeña el departamento de recursos humanos en las pequeñas empresas sean más administrativas que de gestión. Las pequeñas empresas también son las que tienen menores porcentajes de empresas ofertando programas en los diferentes contenidos de formación. Destaca su comparativamente escasa utilización de la formación vestibular (28,9%; frente a 51,7% 38,1%) y su amplia utilización de formación informática 57,9%, si bien no llega al nivel del 86,2% de las empresas de entre 50 y 100 trabajadores. Precisamente este grupo utiliza más las plataformas formativas on line (58,6% frente al 23% en los otros grupos).

Respecto a la evaluación de la actividad formativa, las empresas pequeñas valoran poco los niveles inferiores de Kirkpatrick pero mucho la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas al trabajo (principalmente en materia de riesgos laborales e informática). Las empresas de tamaño intermedio valoran mucho los primeros niveles de Kirkpatrick pero poco el nivel de mejora de resultados empresariales. Finalmente, las empresas de gran tamaño valoran como mínimo en el 50% de los casos todas las formas de valoración, centrándose sobre todo en las evaluaciones de conocimientos adquiridos y su aplicación al puesto. Las empresas que menos valoran la asistencia a los cursos son las pequeñas 36,8% y las que más lo hacen son las de tamaño intermedio 75,9% con diferencias estadísticamente significativas. Solamente existen diferencias importantes en relación a la categoría de personal formada entre pequeñas y medianas empresas en la escasa formación dirigida a titulados universitarios por parte de las pequeñas empresas (34,2% frente a 75,9% y 54,8%), en consonancia con su menor empleo de este tipo de trabajadores (diferencia estadísticamente significativa). Asimismo, forman menos a trabajadores no cualificados (50% frente a 72,9% y 61,9%).

En conclusión, las empresas de menor tamaño forman menos pero con cursos de mayor duración. Sus trabajadores participan en la planificación de la actividad formativa y se encuentran en entornos menos dinámicos. Utilizan más los métodos de valoración que permiten medir la aplicación de los conocimientos al puesto de trabajo. El departamento de recursos humanos parece estar más involucrado en tareas de gestión administrativa que de gestión estratégica. No existen diferencias ni en la percepción especializada de las plantillas ni en los objetivos perseguidos con la formación.

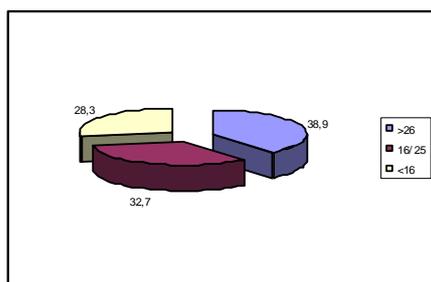
Las empresas de tamaño intermedio valoran más las actividades formativas atendiendo a la satisfacción y asistencia y menos a su incidencia sobre los resultados empresariales. Forman en contenidos informáticos, y son las que más utilizan las plataformas on-line. Desarrollan menos la actividad formativa en el puesto de trabajo y no la consideran tiempo de la jornada laboral. A pesar de ello, son las que más consideran la formación como inversión.

Las empresas de gran tamaño evalúan las actividades formativas según todas las formas de valoración, centrándose más en las evaluaciones de conocimientos adquiridos y su aplicación al puesto de trabajo. Son las que dedican más personal propio a la actividad formativa.

2. Antigüedad de la empresa

Se ha medido la antigüedad empresarial atendiendo al año de fundación de la empresa. 44 empresas (38,9%) tienen más de 26 años; 37 (32,7%) entre 16 y 25 años y 32 empresas (28,3%) menos de 16 años. 2 empresas no contestaron a esta pregunta. Las denominaremos empresas longevas, de edad intermedia y jóvenes.

ANTIGÜEDAD MEDIA -EN AÑOS- DE EMPRESA (%)



En relación con esta variable no existen grandes diferencias entre las empresas en su valoración elevada de la importancia de la fuerza de trabajo (4.32) ni en la consideración estratégica de la actividad formativa (4.20). De hecho, el porcentaje de trabajadores formados es equivalente en los tres grupos y cercano al 38%. Donde se encuentran diferencias es en el proceso de ejecución de la formación. Las empresas más jóvenes realizan cursos de formación de mayor duración media (104,6 horas, -con el 29,4% de las empresas impartiendo cursos de duración superior a las 60 horas frente a duraciones de 75 horas entre las empresas de edad intermedia y 44 entre las longevas). Respecto al lugar de formación, las empresas de edad intermedia tienden a no realizar los cursos en el puesto de trabajo y entre las más longevas un 52,4% de las empresas realizan hasta el 50% de la actividad formativa en el puesto de trabajo. Las empresas más jóvenes muestran un comportamiento más equilibrado; no obstante, al igual que las de mediana edad, tienden a no considerar jornada laboral el horario formativo. Ahora bien, en ambos casos un 28,6% y 25% de las empresas las consideran totalmente jornada laboral. Las empresas más longevas muestran una tendencia a externalizar la actividad formativa, no involucrando a su personal en dichas tareas. Esta falta de participación está más acentuada entre las empresas de edad intermedia y más jóvenes con el 61,1% y el 58% de sus empresas que no utilizan ningún trabajador interno para impartir actividad formativa. En consonancia con esta situación, un mayor porcentaje de empresas más longevas realiza cursos de formación de formadores (si bien es aún muy escaso 14,3%)

Entre las empresas más longevas hay un mayor porcentaje de empresas que realizan formación en idiomas (31%). Quizás por tener una mayor necesidad de expandirse a nuevos mercados, que aún no haya sido percibida por las empresas de edad mediana y más jóvenes, que realizan dicha formación en tan solo un 16,7% y 20,7% de los casos, respectivamente. Las empresas de edad intermedia son las que menos formación de acogida realizan (33,3% frente a 42%). Realizan más formación para titulados universitarios (66,7% frente a 48,2%) de los que tienen un mayor porcentaje, que las empresas más jóvenes (16,16% frente a 10,16%). Éstas son las que menos formación destinan a directivos (20,7% frente a 42%). El porcentaje de empresas más jóvenes que valoran las diferentes fuentes de la actividad formativa es menor que en las otras empresas, salvo en la evaluación del rendimiento.

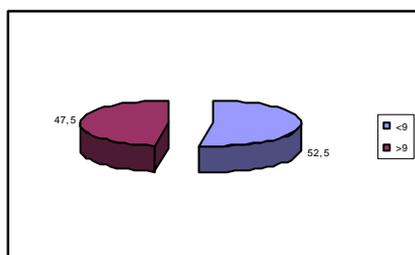
En cuanto a la evaluación de la actividad formativa, destaca que el 62,1% de las empresas jóvenes frente al 47,5% en los otros grupos valoren la incidencia de la actividad formativa en la mejora de los resultados empresariales. También son las que menos valoración de asistencia a cursos hacen (44,8%). Las empresas más longevas realizan más valoración de aplicación de conocimientos (90,5% frente al 58,3% de las de edad intermedia diferencia estadísticamente significativa y 75% de las jóvenes). Aunque no existen grandes diferencias en relación a la percepción de la competitividad empresarial (valores en torno a 3,40), las empresas de edad intermedia presentan mejores resultados en las variables de rendimiento innovador, siendo las más jóvenes las más rezagadas. Éstas son las que manifiestan un mayor porcentaje de empresas con salarios superiores a la media (43,8% frente a 35%).

En conclusión, la duración de los cursos formativos disminuye a medida que aumenta la edad de la empresa. Las empresas más jóvenes dedican menos personal propio a la ejecución de las actividades formativas y son las que menos forman a los directivos. Las de edad intermedia son las que más forman a los universitarios. Las empresas jóvenes son las que realizan mayor evaluación de los cursos considerando su incidencia sobre el rendimiento empresarial mientras que las más longevas son las que valoran más la aplicación de los conocimientos al puesto de trabajo.

3. Estabilidad o antigüedad de la plantilla

El criterio de clasificación ha sido que la media de años de permanencia de la plantilla fuera superior a 9 años o no. El 52,5% de las empresas (52) tienen plantillas con una antigüedad inferior a 9 años; mientras que el 47,5% la tienen superior. 16 empresas no respondieron a esta pregunta. Estas empresas no difieren significativamente en su percepción del entorno como dinámico; si bien entre las empresas con plantillas menos antiguas hay mayor proporción de empresas del IAE 5 (61,5% frente al 31,9%) y, consiguientemente, las empresas con plantillas más antiguas tienen mayores porcentajes de empresas de los IAE 2, 3 y 4.

ANTIGÜEDAD DE PLANTILLA –EN AÑOS- EN EMPRESA (%)



En términos generales, a la hora de iniciar actividades formativas existe un mayor porcentaje de empresas con plantillas menos antiguas que consideran las fuentes surgidas de los empleados (55,1% frente al 39,1%), de la evaluación del rendimiento (34,7% frente al 15,2% estadísticamente significativo) o de la adaptación a nuevas tecnologías. Es decir, siguen actuaciones formativas más correctivas, mientras que entre las empresas que tienen plantillas más antiguas hay un mayor porcentaje de empresas que tiende a utilizar mecanismos más formales surgidos de la dirección o de la planificación estratégica. Este dato confirma la valoración más favorable entre las empresas con plantillas menos antiguas que entre las más antiguas a la participación de los trabajadores en la planificación de la actividad formativa (2,91 frente a 2,50), su perspectiva corto-placista (3,08 frente a 3,11) y de recurso a la formación cuando es imprescindible (3,65 frente a 3,28). Aunque el porcentaje de trabajadores formados es el mismo (35%), y el objetivo de las actividades formativas es semejante (habilidades y conocimientos tendentes a ser específicos (3,84), las empresas con plantillas menos antiguas realizan cursos de mayor duración media (84,58 horas frente a 65,68 horas), utilizan menos formadores internos (93,9% frente a 84,8%), lo que implica que externalizan más la función formativa impartiendo más fuera del puesto de trabajo y

considerándola menos como actividad desarrollada en la jornada laboral. Cerca del 50% de las empresas en ambos grupos toman en consideración la actividad de formación interna para la promoción y, aunque el porcentaje de empresas con plantillas menos antiguas que realizan evaluación del desempeño es superior (75% frente al 59,5%), la utilizan menos para la promoción (38,5% frente al 42,9%).

Respecto a los contenidos de la actividad formativa, los porcentajes de empresas son muy semejantes entre ambos grupos. El porcentaje de empresas en el grupo de empresas con plantillas menos antiguas es superior en la provisión de formación a todas las categorías de empleados, salvo en la de personal directivo. Existe un mayor porcentaje de empresas en el grupo de las de plantillas más antiguas que valora la asistencia a cursos (65,2% frente 53,1%), mientras que la tendencia se invierte en la evaluación de la actividad formativa al considerar su incidencia sobre los resultados empresariales (45,7% frente 53,1%).

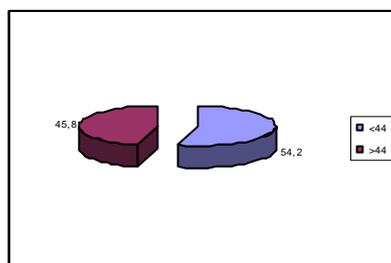
Aunque ambos grupos de empresas consideran tener una competitividad semejante (en torno a los 3,36 puntos), las empresas con plantillas más antiguas tienen resultados más positivos en las actividades de innovación.

En conclusión, las empresas de plantillas menos antiguas en relación con las de plantillas más antiguas tienen en la evaluación el rendimiento un mayor origen de su actividad formativa. Ésta es más correctiva que derivada de la planificación formal. También externalizan más la ejecución de la función de formación y valoran más su incidencia sobre el rendimiento empresarial.

4. Edad de los directivos

El punto de clasificación asumido es 44 años, coincidente con la mediana. 58 empresas (54,2%) que tienen directivos menores de 44 años, frente a 49 empresas (45,8%) con directivos mayores. 8 empresas no contestaron esta pregunta. Entre las empresas con directivos más jóvenes existe un mayor porcentaje de empresas que llevan a cabo actividades de recursos humanos y, sobre todo, evaluación del rendimiento. Esta preocupación se traslada a una mayor planificación de la actividad formativa, pero no a una evaluación de la actividad formativa más intensiva.

EDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO (%)



Entre las empresas con directivos más jóvenes hay un mayor porcentaje de empresas que valoran como fuentes de la actividad formativa las peticiones de los empleados (52,7% frente a 43,5%), la propia planificación estratégica (43,6% frente a 32,6%) y los resultados de la evaluación del desempeño (36,4% frente a 10,9% diferencia estadísticamente significativa) mientras que el porcentaje de empresas que valoran la oferta de subvenciones es menor (58,2% frente a 67,4%). Esta tendencia se mantiene para la valoración de la utilización de la evaluación del rendimiento (48,8% frente a 25% diferencia estadísticamente significativa) y de la propia actividad formativa para la promoción (60,3% frente a 42,9%). Esta consideración se confirma en la mayor valoración por parte de las empresas con directivos más jóvenes de la formación como inversión (3,95 frente a 3,86), su dimensión a largo plazo (3,62 frente a 3,23) y su tendencia a realizarla siempre y no solamente de forma correctiva (3,20 frente a 2,98).

El porcentaje de trabajadores formados es superior (38,83% frente al 32,09%) y, aunque las empresas con directivos más jóvenes realizan cursos de duración superior, (76,74 horas frente a 66,04) horas, no existen grandes diferencias en la aportación de trabajadores para realizar la actividad formativa, ni en que el lugar de impartición sea el puesto de trabajo. Sí se observa una mayor tendencia entre las empresas con directivos de mayor edad a no considerar jornada laboral el tiempo dedicado a la actividad formativa. En relación con el contenido, además de constatarse que no existen grandes diferencias en los objetivos de proporcionar conocimientos bastante específicos (3,83 entre las empresas de directivos jóvenes frente a 3,70 en una escala de cinco puntos), sí cabe señalar que el porcentaje de empresas del grupo de directivos jóvenes que llevan a cabo formación es mayor para todos los contenidos formativos.

Es estadísticamente significativa la diferencia en formación vestibular o de acogida que se realiza por el 50% de las empresas de directivos jóvenes frente al 24% de las

empresas de directivos mayores de 44 años. Respecto a los destinatarios de la actividad formativa, existen diferencias estadísticamente significativas relacionadas con la formación de directivos, que se lleva a cabo por el 43,65% de las empresas de directivos jóvenes y únicamente por el 23,9% de las empresas de directivos mayores. En el resto de colectivos laborales formados siempre hay un porcentaje superior de empresas dirigidas por directivos jóvenes, salvo en el caso de técnicos universitarios, donde se invierte la tendencia. Una posible explicación radica en el mayor porcentaje de trabajadores universitarios en estas empresas (16,67% frente al 12,61%). En el proceso de evaluación de la actividad formativa es donde se observa un mayor compromiso de las empresas de directivos mayores de 44 años, con porcentajes mayores en los niveles superiores de evaluación de Kirkpatrick.

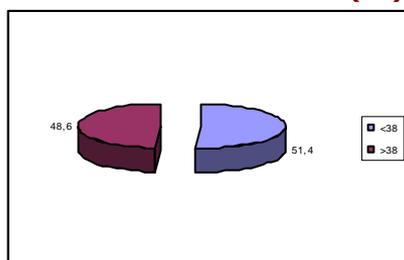
Finalmente, el 42,6% de las empresas con directivos más jóvenes perciben encontrarse ante entornos más dinámicos frente al 22,9% de las de directivos mayores de 44 años. Este hecho se complementa con la obtención de resultados positivos en las actividades más innovadoras entre las primeras y su percepción de ser más competitivas (3,42 frente a 3,31).

En conclusión, las empresas con directivos más jóvenes frente a las empresas con directivos mayores, realizan una formación más correctiva basada en la evaluación del rendimiento pero también más planificada al acudir más a la planificación empresarial. Realizan más formación vestibular o de acogida, forman más a directivos, pero menos a universitarios. También valoran más como jornada laboral el tiempo de formación, aunque utilizan menos métodos de evaluación de las actividades formativas. Finalmente, consideran que sus empresas se encuentran en entornos más dinámicos.

5. Edad de la plantilla

Esta variable viene medida en términos de que la edad media sea inferior a 38 (media). 54 empresas, el 51,4% de la muestra se enmarcan en el primer grupo y 51 empresas, el 48,6% en el segundo. 10 empresas no aportaron información al respecto.

EDAD DE LA PLANTILLA (%)



Las principales conclusiones que se derivan de esta variable clasificatoria son que existe un mayor porcentaje de empresas entre las que tienen plantillas más jóvenes que aplican formación de naturaleza estratégica fundamentada en la planificación empresarial (diferencia estadísticamente significativa del 48% frente a 28%). También es inferior la vinculada a oferta bonificada (58% frente a 68%). No obstante, el porcentaje de trabajadores formados es muy semejante en ambos grupos abarcando al 36% de la plantilla. No se observan grandes diferencias en el resto de motivos formativos, ni en la utilización de la política de promoción. Las empresas con plantillas más jóvenes están formadas por empleados más preparados en cuanto tienen mayor proporción de titulados universitarios y de FP, aunque no por ello varía la consideración de tener una plantilla menos especializada (3,3). La política formativa de las empresas de plantilla más joven está encaminada a proporcionar formación más especializada con cursos de duración media superior (76 frente a 70 horas) y mayor porcentaje de empresas imparten cursos de duración de 50 horas en adelante. No se aprecian diferencias importantes en cuanto a la ejecución de la actividad formativa en el puesto de trabajo, en jornada laboral o en la involucración de compañeros formadores.

El porcentaje de empresas con plantillas más jóvenes que respondieron afirmativamente a las preguntas relativas a los contenidos de formación, formas de evaluar la formación y categorías formadas es superior en todos los casos al de empresas con plantillas mayores, salvo en la formación provista a directivos. Existen diferencias estadísticamente significativas en la valoración de la actividad formativa a través de la satisfacción de empleados (el 72% de las empresas con plantillas jóvenes la realiza, frente al 46% de las empresas con plantillas más maduras). En esta línea, puede afirmarse que las empresas con plantillas más jóvenes están más preocupadas por realizar actividad formativa y que valoran más a los recursos humanos como elemento estratégico, considerando la formación como inversión (4,18 frente a 3,65) realizándose más con una perspectiva a

largo plazo y con la participación de los trabajadores planificándola. La plantilla de las empresas con mayor edad no crece o está en retroceso, siendo la diferencia estadísticamente significativa. El porcentaje de empresas con plantillas más jóvenes que percibe estar sometido a cambios rápidos en el entorno es superior (43,4% frente a 23,4%) y también perciben ser más competitivas (3,51 frente a 3,22), existiendo diferencias estadísticamente significativas en su mayor valoración de casi todas los indicadores de resultados de innovación.

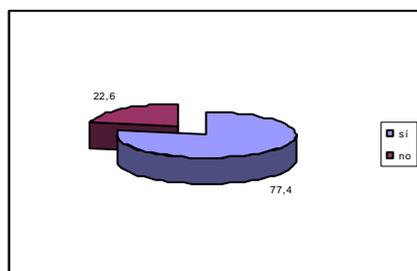
En conclusión, las empresas con plantillas más jóvenes consideran en relación con las empresas de plantillas de mayor edad, que llevan a cabo más formación de naturaleza estratégica fundamentada en la planificación empresarial y menos formación vinculada a oferta bonificada. El objetivo de sus programas formativos es proveer conocimientos y habilidades específicas al puesto de trabajo y lo hacen con cursos de mayor duración. Estas empresas consideran más estratégicamente la actividad de formación, valorándola más como inversión que como gasto. También perciben que su entorno es dinámico y que son más competitivas, obteniendo mejores resultados en casi todos los indicadores de resultados innovadores.

2.2.- VARIABLES REFERIDAS A LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

6. Realización de prácticas de Recursos Humanos

89 empresas, es decir, el 77,4% realizan prácticas de recursos humanos (medidas en relación a desarrollar al menos dos actividades entre trabajo en equipo, evaluación del desempeño y descripción de puestos) frente a 21 (22,6%) que no las realizan.

PRACTICAS DE RR.HH. EN EMPRESA (%)



Las empresas que realizan prácticas de recursos humanos consideran la actividad formativa más que las que no realizan actividad de recursos humanos, valorándola como

inversión (3,99) que es necesario desarrollar siempre (3,55) y con dimensión a largo plazo (3,13) y participación de los trabajadores (2,76) en la planificación.

Respecto al proceso de planificación de las prácticas formativas, las empresas que realizan prácticas de recursos humanos se caracterizan por ser más proactivas en el proceso de detección de necesidades formativas, existiendo un mayor porcentaje de empresas en todas las motivaciones planteadas. No obstante, utilizan la oferta de formación subvencionada en el mismo porcentaje que las que no realizan actividad de recursos humanos (62%). Asimismo, existe un mayor porcentaje de empresas en cada una de las materias objeto de acciones formativas, siendo la diferencia estadísticamente significativa en el caso de la formación en materia informática (74,7% frente al 50%). También existe un mayor porcentaje de empresas que valoran las acciones formativas en todos sus niveles, siendo estadísticamente significativo el porcentaje mayor de empresas que afirman valorar la asistencia a cursos (62,1% frente al 31,8%). Forman a un 39,89% frente al 31,1% de la plantilla y en todas las categorías de empleados formados existe un porcentaje mayor de empresas que realizan actividades de recursos humanos que el de empresas que no desempeñan actividades de recursos humanos. La diferencia es estadísticamente significativa en la formación de trabajadores manuales cualificados (93,1% frente 77,3%). En relación con la ejecución de la actividad, el porcentaje de empresas que no llevan a cabo actividades de recursos humanos es mayor en los cursos de menor y mayor duración; es decir, no siguen una pauta concreta, aunque ninguna imparte cursos de más de 60 horas y la duración media de sus cursos es de 23,57 horas frente a las 79,48 horas de los cursos de las empresas que sí llevan a cabo prácticas de recursos humanos.

Las empresas que no desarrollan actividades de recursos humanos muestran una mayor predisposición a no realizar actividad formativa en el puesto de trabajo, si bien un 19% desarrolla toda su actividad formativa en el puesto de trabajo y, consecuentemente, no consideran tanto la actividad formativa como jornada laboral y aportan menos trabajadores propios para ejecutarla. Las empresas que sí realizan actividades de recursos humanos, siguen una pauta más equilibrada

Es estadísticamente significativo el dispar nivel de utilización de la evaluación del rendimiento como origen de la actividad formativa –señal de que se realiza formación de tipo correctivo entre las empresas que realizan prácticas de recursos humanos (38,9%

frente a 0%)- y el nivel de implementación de actividad formativa 97,8% frente al 84,6%. Asimismo, también utilizan más las nuevas plataformas tecnológicas y valoran más la formación interna para la promoción (59,6% frente al 30,8%). Entre las empresas que llevan a cabo prácticas de recursos humanos el objetivo de la formación es de carácter más específico (3,82 frente a 3,77) en consonancia con su fuerza laboral más especializada (3,35 frente al 2,96) y formada 14,92% de universitarios y 26,24% de FP frente al 12,51% y 18,40% respectivamente.

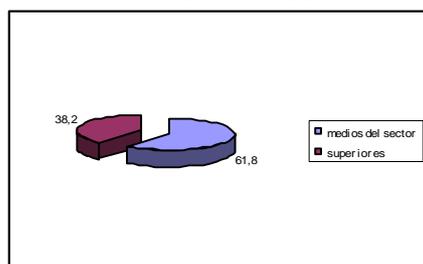
Globalmente consideradas, las empresas que llevan a cabo actuaciones de recursos humanos perciben ser más competitivas que la media de su sector y son más innovadoras, con diferencias estadísticas en cuanto a la experimentación de nuevas ideas (3,92 frente a 2,28) y la introducción de nuevos procesos (2,93 frente a 2,16). Ello puede estar en consonancia con que 39,9% de las empresas perciben estar en entornos muy cambiantes frente al 7,7% que no realizan actividades de recursos humanos y perciben estar en entornos dinámicos.

En conclusión, las empresas que realizan prácticas de recursos humanos, frente a las que no las realizan, internalizan más la función de formación. Ésta se deriva de actividades correctivas surgidas de la evaluación del rendimiento. Sus objetivos son más específicos a la organización y su fuerza laboral más especializada aunque está formada por porcentajes superiores de universitarios y de trabajadores con FP.

7. Salarios de eficiencia

Respecto a los salarios pagados a los trabajadores, 71 empresas (61,8%) manifiestan tener salarios idénticos a la media del sector (1 de ellas afirma tenerlos inferiores) y 44 empresas (38,2%) superiores.

COMPETITIVIDAD DE SALARIOS EN EMPRESA (%)



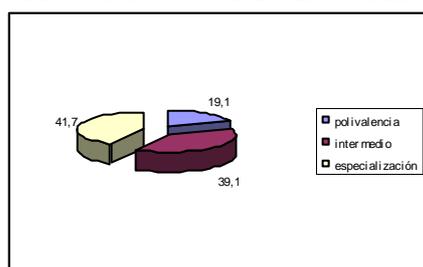
La diferencia salarial no tiene grandes implicaciones para la aplicación de la actividad formativa. Aunque las empresas con salarios de eficiencia -superiores a la media del sector- perciben ser más competitivas (3,50 frente 3,33) aunque no se observan grandes diferencias en relación con la consecución de resultados innovadores. Sí tienen trabajadores más especializados (diferencia estadísticamente significativa 3,48 frente a 3,13) motivo que, sin duda, justifica la diferencia salarial aunque proporcionan formación de naturaleza más general (3,81 frente a 3,91). Entre las empresas con salarios superiores a la media hay mayores porcentajes de empresas que llevan a cabo actividades de recursos humanos y que implementan actividad formativa (97,7% frente a 92,2%). También tienen porcentajes inferiores de trabajadores universitarios 11,97% frente a 16,02% y de FP 28,72% frente a 35,5%. Este dato es, cuando menos, curioso porque las variables número de universitarios y resultados ordinarios antes de impuestos están positivamente correlacionadas. Entre las empresas con salarios de eficiencia, hay un menor porcentaje que utilizan la evaluación del rendimiento para la promoción (30,3% frente a 40,9%) y un mayor porcentaje valoran la formación interna para dicha política (61,4% frente a 48,6%). En relación con la ejecución de la actividad formativa, además de haber mayores porcentajes de empresas con salarios superiores a la media que forman (97,7% frente a 92,9%), forman más a los mandos intermedios y menos a los universitarios. También valoran más la incidencia de la actividad formativa sobre los resultados empresariales, el grado de satisfacción de los empleados y la asistencia a los cursos. Entre las empresas con salarios de eficiencia hay mayores porcentajes de empresas realizando formación vinculada a nuevas tecnologías, maquinarias y mantenimiento que entre las que pagan salarios semejantes a la media, que sí forman en mayor porcentaje en actividades de acogida o vestibulares. No se observan diferencias en la ejecución de la actividad formativa entre ambos grupos, extendiendo escasa involucración de personal propio, relativamente poca consideración de la actividad formativa como jornada laboral y escasa impartición de la misma en el puesto de trabajo, aunque entre las empresas que pagan salarios superiores dicha implicación es mayor. Finalmente, el porcentaje de empresas con salarios iguales a la media del sector que acude a la formación debido a solicitudes de empleados y a la oferta de subvenciones es superior, mientras que las empresas con salarios de eficiencia acuden en mayor porcentaje a la formación debido a la actividad directiva y adaptación a nuevas tecnologías (lo que confirma su mayor involucración en dichos cursos)

En conclusión, las empresas con salarios de eficiencia en relación a las que tienen salarios inferiores a la media del sector, tienen una plantilla más especializada, realizan más prácticas de recursos humanos y proveen más formación. A su vez, valoran la formación en la decisión de promoción, y realizan más formación en nuevas tecnologías y maquinaria y herramientas y menor formación vestibular. Las peticiones de directivos y de adaptación a nuevas tecnologías son más utilizadas como origen de su actividad formativa.

8. Perfil formativo de la plantilla

El perfil de la plantilla puede ser polivalente, intermedio y especializado. 22 empresas (19,1%) tienen plantillas polivalentes, 45 empresas (39,1%) con especialización de nivel intermedio y 48 empresas (41,7%) plantilla especializada.

PERFIL FORMATIVO DE PLANTILLA (%)



Las empresas con plantillas polivalentes perciben menos estratégica la mano de obra y, con ello, valoran la formación menos por su dimensión estratégica y de inversión cara al futuro que las empresas de mano de obra más especializada. Los objetivos formativos son coherentes con el perfil de la plantilla, de tal manera que las plantillas polivalentes reciben formación más general y, a medida que se incrementa la especialización, aumenta la importancia concedida a proveer conocimientos y habilidades especializados. La relación entre estas dos variables está correlacionada estadísticamente con un valor de (0,253 y $p=0,009$).

El 50% de las empresas con plantillas polivalentes perciben estar en entornos de cambios rápidos frente al 33,3% de las intermedias y al 21,7% de las especializadas. El porcentaje de trabajadores formados también es superior entre las empresas con plantilla polivalente y las empresas con plantillas especializadas. Ahora bien, el perfil de la plantilla no tiene incidencia en la mayor o menor capacidad innovadora de la

organización, aunque entre las empresas innovadoras existen políticas de I+D claramente definidas y dotadas con presupuestos en contraposición a las empresas con plantillas intermedias (2,71 frente a 1,84 con diferencias estadísticamente significativas). Las empresas con trabajadores polivalentes tienen un mayor porcentaje de titulados universitarios 19,91% que para las intermedias 11,41% y para las empresas con plantillas especializadas 15,12%. El porcentaje de empresas especializadas que realizan actividades de recursos humanos son superiores (estadísticamente significativos) al de los otros grupos. También hay mayor porcentaje de empresas con salarios superiores a la media 47,9% y con menores descensos de plantilla 4,2%.

Respecto a la ejecución de la actividad formativa, entre las empresas con plantillas especializadas el porcentaje de empresas que declara utilizar como fuentes de la actividad formativa a los sindicatos (19,6% frente 10,5% y 5,6%), el departamento de recursos humanos (59,7% frente a 31,8% estadísticamente significativo), la evaluación del rendimiento (26,1% frente a 15,8% y 22,1%) y las subvenciones (71,7% frente a 47,4% y 59,1%) es superior al de los otros grupos. Las empresas con plantillas polivalentes tienen porcentajes superiores en las peticiones de empleados, la adaptación a nuevas tecnologías y el análisis de los planes futuros de la empresa. Respecto a los contenidos formativos, el porcentaje de empresas de plantilla polivalentes que realiza formación es superior al de los otros grupos para todas las categorías, a la excepción de la formación de mantenimiento e informática donde el porcentaje de empresas de plantillas especializadas es superior 45,7% y 80,4%. Las empresas con plantillas de formación intermedia son las que menos realizan actividades de formación en programas informáticos y las que tienen una menor proporción de trabajadores con titulación universitaria y, a su vez, realizan menos cursos dirigidos a este colectivo.

Respecto a la ejecución de la actividad formativa, la duración media es menor entre las empresas de plantillas especializadas 58,21 horas seguidas de las polivalentes 67,2 horas y, finalmente, de las intermedias 84,18 horas. No existen diferencias importantes respecto a que la ejecución sea en el puesto, en horario laboral o por parte de compañeros del trabajo, salvo quizás que las empresas de plantilla polivalente tienden más que las empresas de los otros grupos a realizar formación fuera del puesto de trabajo y a no considerarlas dentro de la jornada laboral.

Las empresas de plantillas polivalentes son las que evalúan en menor porcentaje los programas formativos, siendo relativamente escasa la evaluación de la incidencia de la formación en los resultados empresariales 26,3% frente a 52% y en la asistencia a los cursos 31,6% frente a 40% y 60,9% .

En conclusión, las empresas con plantillas polivalentes en relación con las empresas con plantillas más especializadas valoran menos la dimensión estratégica y de inversión de la formación; evalúan en menor porcentaje la incidencia de la formación en los resultados empresariales y tienen un mayor porcentaje de trabajadores universitarios. No existen diferencias importantes respecto a que la ejecución de la actividad formativa sea en el puesto de trabajo, en horario laboral o por parte de compañeros del trabajo.

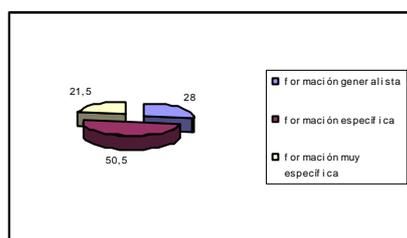
Procedemos ahora a analizar algunas variables directamente involucradas con la actividad formativa tales como la intensidad de la actividad formativa y la naturaleza genérica o específica de los objetivos de la actividad formativa.

2.3.- VARIABLES REFERIDAS A LAS PRACTICAS FORMATIVAS

9. Objetivo de la formación

30 empresas, (28%) tienen por objetivo formativo desarrollar habilidades y conocimientos genéricos; 54 empresas (50.5%) conocimientos específicos y 23 empresas (21.5%) conocimientos muy específicos. 8 empresas no pudieron ser clasificadas.

ESPECIFICIDAD DE LA FORMACION (%)



El porcentaje de empresas del grupo que provee formación muy específica es mayor en las diferentes categorías de fuentes utilizadas, salvo en la propuesta de oferta de formación subvencionada, las propuestas de sindicatos y las propuestas de directivos de recursos humanos. Respecto a los contenidos, no existe ningún patrón concreto de

actuación, si bien se observa una mayor tendencia entre las empresas que llevan a cabo formación general a impartir cursos de formadores (20% frente 13% entre las que dan formación muy específica y 1,9% entre las empresas que dan formación específica). Existe un menor porcentaje de empresas que imparten formación general y que evalúan los conocimientos adquiridos (53,3% frente a 77,8% y 78,3%). Las empresas que proveen formación muy específica valoran en menor porcentaje la formación por su incidencia sobre los resultados empresariales (39,1% frente 55,6% de las específicas y 46,7% de las generalistas). También tienen los menores porcentajes en respuestas afirmativas a la provisión de formación para todas las categorías de empleados, salvo en la formación dirigida al personal directivo. A pesar de ser las que menos valoran la involucración de los trabajadores en la planificación de la actividad formativa (2,13 frente a 2,78 de las específicas y 2,90 de las generalistas –diferencias estadísticamente significativas), las empresas que aportan conocimientos muy específicos al puesto de trabajo consideran la formación como inversión (4,30 mientras que las que menos la consideran son las empresas generalistas 3,47 en diferencia estadísticamente significativa frente a las que forman para conocimientos y habilidades específicos al puesto de trabajo 3,94). El 48,3% de las empresas generalistas perciben estar ante entornos dinámicos frente al 23,5% de las específicas o al 31,8% de las muy específicas.

En relación con la ejecución de la actividad formativa, las empresas que proveen formación muy específica muestran mayor tendencia a realizarla en el puesto de trabajo, durante la jornada laboral aunque no incorporan personal propio. Las empresas específicas y generalistas muestran la tendencia contraria. Aunque los porcentajes de formación son equivalentes en los tres grupos 36%, en las empresas que realizan formación generalista, la duración media de los cursos es mayor (105 horas, frente a 58 y 44 horas en los otros grupos). Las empresas que realizan formación muy específica tienen un porcentaje su plantilla con formación de FP del 42,84% (frente al 37% de las generalistas y al 27,84% de las que proveen formación específica). El porcentaje de plantilla con formación universitaria es más homogéneo, estando en torno al 14%. Un 46,7% de las empresas generalistas presentan salarios de eficiencia (frente al 37% de las de formación específicas o 34% de las muy específicas). El 60,9% de las empresas que proveen formación muy específica realizan descripción de puestos de trabajo (frente al 75,9% de las específicas o al 90% de las generalistas diferencia estadísticamente significativa). No obstante, estas empresas utilizan en menor proporción la evaluación del rendimiento para la promoción 25% frente al 40%. Entre las empresas específicas se

encuentra el mayor porcentaje de ellas que realizan formación on-line 40,7% frente a 26% y 20%.

Las plantillas son más específicas entre las empresas que proporcionan formación específica 3,13 y más polivalentes entre las empresas que llevan a cabo formación generalista 2,87 (diferencia estadísticamente significativa; de hecho, la relación entre estas dos variables está correlacionada estadísticamente con un valor de 0,253 y $p=0,009$).

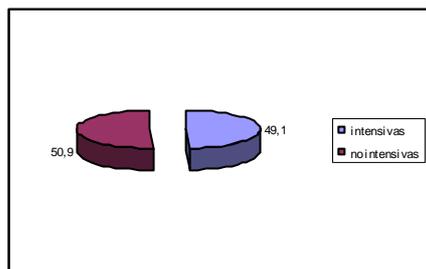
Aunque sin ser diferencias estadísticamente significativas, las empresas que realizan programas formativos muy específicos perciben ser más competitivas (3,61 frente a 3,27 de las generalistas y 3,36 de las muy específicas). Asimismo, tienen mejores resultados en los resultados de actividades innovadoras.

En conclusión, en relación con los tres grupos, las empresas que proveen formación más generalista valoran menos estratégicamente la actividad formativa, tienen cursos de mayor duración y un mayor porcentaje de empresas con salarios de eficiencia. Las empresas que llevan a cabo formación muy específica al puesto de trabajo tienen una consideración más estratégica de la actividad formativa y asumen mayor compromiso en su ejecución valorando en menor porcentaje la formación por su incidencia sobre los resultados empresariales y la participación de los trabajadores en la planificación de la actividad formativa.

10. Intensidad de la actividad formativa

53 empresas (49,1%) han sido clasificadas como intensivas frente al 50,9% restante que abarca a 55 empresas. 7 empresas no han podido ser clasificadas.

INTENSIDAD DE LA FORMACION (%)



Las empresas intensivas en actividad formativa valoran dicha actividad como inversión (diferencia estadísticamente significativa 4,29 frente a 3,58), así como tiene valores superiores en la consideración de realizar la actividad formativa siempre, a largo plazo y con los empleados participando en la planificación de la actividad formativa. El porcentaje de empresas intensivas que implementan las diferentes actividades de recursos humanos es superior al de las empresas no intensivas. Las diferencias son estadísticamente significativas en la evaluación del rendimiento (83% frente 56,4%), en la realización de formación on line (45,3% frente 20%) y en la utilización para la promoción de la evaluación del rendimiento (50% frente a 19,4%) y la formación interna (66% frente al 41,8%). El porcentaje de universitarios de las plantillas de empresas intensivas en formación es mayor (17,19% frente al 11,80%) mientras que el de empleados con FP es menor (31,72% frente al 35,37%). Las empresas intensivas en formación perciben que su mano de obra es un poco más especializada (3.38 frente a 3.18). También, aunque sin ser diferencias estadísticamente significativas, perciben ser más competitivas (3.48 frente a 3.29) y tener mejores resultados en las variables de innovación. El 34,7% de las empresas frente al 29,9% consideran que el entorno en que se mueven es dinámico.

Existen diferencias estadísticamente significativas en relación con el mayor porcentaje de empresas en cada una de los motivos de iniciar actividad formativa, salvo en las peticiones de empleados, oferta de subvenciones o aportaciones sindicales. También se producen en todas las categorías de programas de actividad formativa desarrollados (contenidos); en los empleados objetivo de la actividad formativa y en las formas de evaluar la actividad formativa. Ello es debido a la forma en que se construyó la variable intensidad formativa, que toma en consideración el número de actuaciones emprendidas por las empresas.

Respecto a la ejecución del proceso formativo, el porcentaje de empleados formados es similar en ambos grupos (38%), aunque las empresas más intensivas en formación muestran un mayor compromiso de realización de la actividad formativa en el puesto de trabajo, en jornada laboral y participación de empleados propios.

En conclusión, las empresas intensivas en formación, en relación a las que tienen un menor nivel de intensidad, perciben más la formación como inversión y tienen un mayor porcentaje de universitarios y menor de FP. También realizan más actividades de recursos humanos y valoran la actividad de formación para la promoción interna.

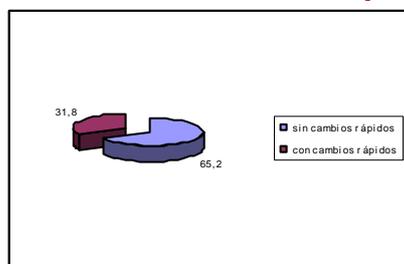
Muestran un mayor compromiso en la realización de la actividad formativa en el puesto de trabajo, en jornada laboral y participación de empleados propios.

2.4.- VARIABLES REFERIDAS A LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

11. Dinamismo del sector

75 empresas (65,2%), manifestaron no hallarse en entorno de cambios rápidos, frente a 35 (31,8%) que afirmaron que sí. 5 empresas no manifestaron ninguna opinión.

DINAMISMO DEL SECTOR (%)



Las empresas que perciben estar en entornos menos dinámicos se caracterizan por tener en su plantilla un menor porcentaje de titulados universitarios 12,63% frente a 18,26% (estadísticamente significativo) y de FP 30,46% frente a 36,77%. Sus trabajadores son más especializados (3,40 frente a 2,94 estadísticamente significativo) y la toma de decisiones es más descentralizada (2,23 frente a 2,41). Las políticas de formación están encaminadas a conseguir habilidades y conocimientos más específicos que generales (3,91 frente a 3,58) y, además de percibir que son menos competitivas que las empresas que afirman estar en entornos más dinámicos (3,38 frente a 3,43), muestran peores resultados en los elementos de innovación (diferencia estadísticamente significativa). Es decir, el dinamismo del entorno y el resultado de actividades innovadoras están relacionados positivamente.

También hay diferencias en la duración media de los cursos impartidos, ya que las empresas que perciben estar en entornos más dinámicos tienen duraciones medias de 117 horas (un 39,1% de las empresas realiza actividad formativa de duración superior a las 60 horas- frente a 43,62 de las de entornos menos dinámicos). Hay un mayor porcentaje de empresas en entornos dinámicos que utiliza fuentes para su actividad formativa derivadas de los directivos, del análisis de planes estratégicos, de acciones

correctivas surgidas de la evaluación del rendimiento y de adaptación a nuevas tecnologías. Las empresas de este grupo emprenden en mayor porcentaje actividades de recursos humanos y llevan a cabo evaluación del desempeño a la hora de configurar la promoción, al igual que valoran más la formación interna para la promoción que las empresas de entornos menos dinámicos. Un 74,3% de las empresas declaran tener salarios equivalentes a la media frente a un 54,7% entre las empresas de entornos menos dinámicos. Respecto a los contenidos formativos, en consonancia con esa mayor importancia de adaptación tecnológica, hay un porcentaje superior de empresas de entornos dinámicos que realiza actividad formativa en nuevas líneas productivas, mantenimiento, nuevas tecnologías, programas informáticos e idiomas. También el porcentaje de empresas que dirige su actividad formativa a las distintas categorías es superior, salvo en el caso de trabajadores manuales. La forma de evaluar es bastante equilibrada entre ambos grupos de empresas, a la excepción de un porcentaje superior entre las empresas de entornos dinámicos que evalúan la satisfacción de los empleados (70,6% frente a 48,6% diferencia estadísticamente significativa). No hay diferencias importantes entre ambos grupos en relación con la ejecución de la actividad formativa.

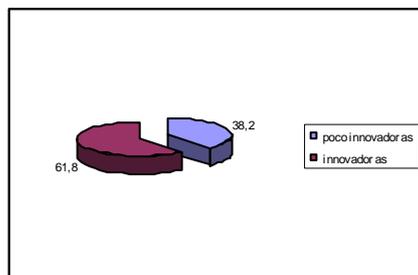
En conclusión, las empresas de entornos menos dinámicos en relación a las que perciben estar ante entornos más dinámicos emplean un menor porcentaje de titulados universitarios y de FP; sus trabajadores son más especializados y el objetivo de la formación es proveer habilidades y conocimientos más específicos que generales. Estas empresas perciben ser menos competitivas y muestran peores resultados en los elementos de innovación. Sus cursos tienen una duración media inferior. Para su actividad formativa utilizan menos las fuentes derivadas de los directivos, del análisis de planes estratégicos, de acciones correctivas surgidas de la evaluación del rendimiento y de adaptación a nuevas tecnologías. También valoran menos la formación interna para la promoción. Realizan menos actividad formativa en nuevas líneas productivas, mantenimiento, nuevas tecnologías, programas informáticos e idiomas.

12. Resultados e incidencia competitiva innovadora

La competitividad de la empresa ha sido medida en términos de un mayor resultado innovador de las empresas, en cualquiera de sus dimensiones: productos, procesos o servicios. 13 empresas no fueron tomadas en consideración para este análisis. Las

empresas con peores resultados innovadores son 39 (38,2%) y 63 empresas pueden considerarse con mejores resultados innovadores (61,8%).

COMPETITIVIDAD INNOVADORA DE LA EMPRESA (%)



Este segundo grupo considera con diferencias estadísticamente significativas estar sometida a entornos más dinámicos (41,7% de las empresas frente a 10,8%). De todos modos, no procede hablar de que un grupo u otro tenga mejores o peores resultados ya que, precisamente, podría acontecer que su estrategia competitiva no fuera la de innovación ni diferenciación sino una mera supervivencia o liderazgo en costes explotando algún factor competitivo concreto vinculado a mejoras de la productividad. De hecho, las empresas con peores resultados innovadores afirman tener un elevado nivel competitivo con respecto a la media del sector (3) aunque es inferior al de las empresas con mejores resultados innovadores (3,62).

Las empresas con peores resultados innovadores consideran menos estratégica la cualificación de los trabajadores (3,87 frente a 4,29 con diferencias estadísticamente significativas). Y ello redundaría en que los trabajadores no participen en la planificación de la actividad formativa 2,86 frente a 2,38 (diferencias estadísticamente significativas). Las empresas con mejores resultados innovadores tienen un porcentaje superior (diferencia estadísticamente significativa de titulados universitarios 17,9% frente al 10%) y de trabajadores de FP (36,08% frente al 27,71%).

Obviamente, las empresas con mejores resultados innovadores, en coherencia con lo planteado, consideran la formación más como una inversión que como gasto 4,08 frente a 3,61. Esta mayor importancia del factor trabajo (tomada también en consideración a la hora de categorizar a las empresa de acuerdo a sus perspectivas de valores de la fuerza laboral) conduce a que haya un mayor porcentaje de empresas que desempeñen más actividades de recursos humanos (diferencias estadísticamente significativas) y que

utilizan la evaluación del rendimiento (34,8% frente a 25%) y la formación interna para la decisión de promoción (58,7% frente a 41%). Entre las empresas con mejores resultados innovadores hay mayor porcentaje de empresas que declaran salarios superiores a la media 41,3% frente a 33,3% y aumentos de plantilla 79,4% frente a 61,5%.

Aunque ambos grupos de empresas realizan actividad formativa en porcentajes cercanos al 95%, las empresas con mejores resultados innovadores forman cerca del 40,64% de la plantilla frente al 28,86% de las menos innovadoras. La duración media de los cursos es de 80,88 horas frente a 53,10 y con la formación se pretende alcanzar conocimientos y habilidades más especializadas (3,86 frente a 3,78 con diferencias estadísticamente significativas).

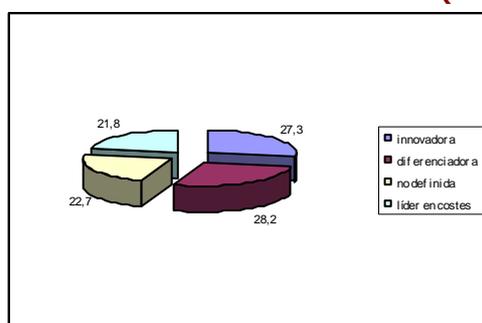
Respecto a la planificación y ejecución de la actividad formativa, las empresas con mejores resultados innovadores y preocupadas por los recursos humanos valoran menos la evaluación del rendimiento y las propuestas de los sindicatos que las menos innovadoras, pero más los planes futuros de la empresa y la adaptación a nuevas tecnologías. Hay un porcentaje superior de empresas que afirman realizar formación de naturaleza técnica o mantenimiento (diferencia estadísticamente significativa 46,7% frente a 27%), nuevas tecnologías, informática y nuevas líneas de producción. En el grupo de las empresas con peores resultados innovadores los porcentajes de empresas que afirman no realizar actividad formativa en el puesto e trabajo, no considerarla jornada laboral y no aportar trabajadores son superiores a los del grupo de empresas innovadoras; lo que nos conduce a concluir que tienen una menor predisposición hacia la ejecución o involucración en la actividad formativa. Esta dispar concepción de la ejecución no encuentra su equivalente en la existencia de diferencias en términos de evaluación de la formación. Sí hay diferencias estadísticamente significativas en los destinatarios de la formación, con las empresas con mejores resultados innovadores participando más en formación de directivos 48,3% frente a 10,8% y trabajadores manuales cualificados 95% frente a 78,4%. De todos modos en todas las categorías hay un mayor porcentaje de empresas que pertenecen al grupo de mejores resultados innovadores.

En conclusión, las empresas con peores resultados innovadores frente a las que tienen mejores resultados consideran menos estratégica la cualificación de los trabajadores.

Tienen un porcentaje menor de trabajadores titulados universitarios y de FP. Sus trabajadores no participan en la planificación de la actividad formativa. Forman a un porcentaje menor de la plantilla, las actividades formativas duran menos y su objetivo es proveer más formación generalista que específica. Por ello, tienen menor predisposición a involucrarse en la ejecución de la actividad formativa. Forman menos a directivos y trabajadores no cualificados.

13. Estrategia seguida por la empresa

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (%)



Existen 24 empresas (20,9%), clasificadas en estrategia de liderazgo en costes, 31 empresas (28,2%) en estrategia de diferenciación, 30 empresas (27,3%) en estrategia de innovación y 25 empresas (22,7%) sin estrategia claramente definida.

Existen diferencias estadísticamente significativas en la consideración de la productividad del factor humano como recursos estratégico, ya que el 80,6% de las empresas diferenciadoras y el 63,3% de las innovadoras lo consideran muy importante; el 19,4% y el 33,3% respectivamente lo consideran importante. Con respecto a las empresas de estrategia no definida, dichos porcentajes son del 20% y del 64% respectivamente, mientras que las líderes en costes tienen porcentajes del 16,7% y del 45,8%.

Lo mismo ocurre al respecto de la cualificación de los trabajadores. Si bien en este caso un 68,3% de las empresas innovadoras lo consideran muy importante frente al 48,4% de las empresas diferenciadoras que lo perciben en un 51,6% de las empresas como bastante importante.

No se observan diferencias entre los distintos grupos de estrategia respecto a que el objetivo de las acciones formativas sea la provisión de conocimientos y habilidades de carácter general o específico. El 90,5% de las empresas líderes en costes, el 75% de las diferenciación, el 66,7% de las que no tienen una estrategia definida y el 63,3% de las innovadoras reconocen desarrollar formación con el objeto de potenciar habilidades y conocimientos específicos.

Aproximadamente el 74% de las empresas líderes en costes y diferenciadoras consideran la formación como inversión; dicho porcentaje disminuye al 65,5% entre las innovadoras y al 58,3% entre las que no tienen estrategia definida. El 39,3% de las empresas innovadoras, el 40,9% de las líderes en costes, el 40,8% de las diferenciadoras y el 58,3% de las que no tienen una estrategia definida afirman realizar actividades formativas únicamente cuando es imprescindible. La dimensión estratégica de la política de formación se puede analizar también desde la perspectiva de que contribuya a cubrir necesidades a medio y largo plazo. El 51,7% de las empresas innovadoras pretenden cubrir necesidades a medio y largo plazo; este porcentaje es del 55,5% en las empresas diferenciadoras, aunque tienen una mayor tendencia a formación para el medio y largo plazo. El 66,7% de las empresas sin estrategia claramente definida la plantean principalmente a medio plazo y minoritariamente a largo plazo. El 82,6% de las empresas líderes en costes lo plantean tanto a medio como a largo plazo, sin que exista una tendencia concreta.

Las empresa innovadoras y diferenciadoras son las que más se apoyan en la formación on line. Las empresas innovadoras y líderes en costes se caracterizan por utilizar menos las peticiones de los empleados a la hora de considerar realizar una acción formativa, que las empresas diferenciadora o sin estrategia claramente definida.

En relación con la oferta de formación subvencionada, aproximadamente el 40% de las empresas innovadoras y líderes en costes consideran que las ayudas públicas no han sido motivo para iniciar una acción formativa; mientras que este porcentaje se reduce entre las empresas que siguen otras estrategias al 35%.

Las empresas innovadoras acuden en el 50% de los casos al análisis de sus planes futuros para realizar actividades formativas, mientras que el resto de empresas lo hacen únicamente en un 33% de los casos. Igualmente, y ya de forma estadísticamente

significativa, las empresas innovadoras acuden de forma prioritaria (80%) a acciones formativas para adaptarse a nuevas tecnologías. Entre las empresas diferenciadoras y no definidas estratégicamente las realizan en un 63% de los casos, mientras que las líderes en costes lo hacen tan sólo en un 35%.

El 50% de las empresas líderes en costes y en innovación tienen formación encaminada hacia los directivos. Este porcentaje es superior al de las empresas diferenciadoras 25% y sin estrategia claramente definida 12,5%. Aproximadamente el 80% de las empresas líderes en costes, innovadoras y diferenciadoras realizan formación para los mandos intermedios, mientras que solamente lo hacen el 50% de las que no tienen estrategia claramente definida. El 66% de las empresas innovadoras y el 61% de las diferenciadoras realizan formación para técnicos universitarios, mientras que en el caso de las empresas sin estrategia definida este porcentaje cae al 46% y en el de las líderes en costes al 40%.

El 71,4% de las empresas diferenciadoras, el 66,7% de las innovadoras y el 65,2% de las líderes en costes desarrollan programas formativos destinados al personal administrativo y comercial. Aproximadamente el 90% de las empresas, con independencia de su estrategia, realizan formación de oficiales. Este porcentaje cae al 83% en el caso de las empresas líderes en costes. El 70% de las empresas que siguen esta estrategia forman al personal manual no cualificado. Este porcentaje se mantiene en el 68% para las empresas diferenciadoras y cae alrededor del 50% para las empresas innovadoras y sin estrategia definida.

A la vista de estos datos, y teniendo en consideración la prioridad dada por las empresas innovadoras a la formación para adaptarse a nuevas tecnologías, es lógico que sus esfuerzos formativos estén encaminados al personal que las utilizarán: técnicos universitarios, mandos intermedios y oficiales. Teniendo en cuenta la prioridad de las empresas líderes en costes y diferenciadoras por impartir formación en tecnologías de la información y la comunicación, resulta coherente que sea el personal administrativo y comercial el destinatario principal de sus acciones formativas.

Entre las empresas innovadoras se encuentra el mayor porcentaje de empresas que utilizan personal propio para colaborar en la realización de actividades formativas; aunque no por ello suelen superar una participación del 50% de la plantilla de

formadores y un 36,7% de las empresas innovadoras externalizan totalmente esta actividad. No utilizan formadores propios el 50% de las empresas diferenciadoras y el 60% del resto de empresas. Igualmente, son las empresas innovadoras las que llevan a cabo mayor porcentaje de formación en el puesto de trabajo, aunque no por ello se suele superar el 50% de realización de la acción formativa en el puesto de trabajo.

En términos generales, son las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en costes las que más desarrollan su actividad formativa dentro de la jornada laboral y las que menos las empresas sin estrategia claramente definida.

Respecto a la naturaleza de la formación impartida, las empresas líderes en costes seguidas de las diferenciadoras son las que tienen mayor porcentaje de empresas que no hacen formación de acogida a sus trabajadores. Sin embargo en estos grupos se encuentran los mayores porcentajes de empresas que realizan cursos para la cualificación informática de sus trabajadores.

El porcentaje de empresas que ofertan cursos sobre nuevas líneas de producción y mantenimiento es bastante reducido, siendo los grupos de las empresas innovadoras y líderes en costes las que tiene mayor porcentaje de empresas que ofrecen dicha actividad formativa a los trabajadores. Una justificación a la externalización del mantenimiento puede encontrarse en la práctica de subcontratación de dichas actividades. Existen diferencias estadísticamente significativas respecto a la intensidad de oferta de cursos en nuevas tecnologías y maquinaria en relación con la estrategia seguida por las empresas; así, mientras el 80% de las empresas innovadoras y diferenciadoras realizan oferta de estos cursos, las líderes en costes únicamente representan un 39%.

El 50% de las empresas líderes en costes y de estrategia no definidas afirman realizar evaluación de la asistencia a cursos mientras que dicho porcentaje aumenta al 56% entre las innovadoras y al 68% entre las diferenciadoras.

En relación a la evaluación de la satisfacción de los trabajadores, un 60% de las empresas diferenciadoras y líderes en costes realizan dicha evaluación, frente a las innovadoras y sin estrategia que se reducen al 45% aproximadamente.

Respecto a la evaluación de la adquisición de conocimientos, más de un 60% de las empresas, con independencia de su estrategia, afirman evaluarlos. Las diferenciadoras y de estrategia no muy definida tienen los mayores porcentajes de empresas evaluadoras con un 78,6% y 71% respectivamente.

El tercer nivel de evaluación atiende a la implementación de conocimientos de formación. Se mantiene la pauta de actuación del nivel anterior, si bien, el porcentaje de las empresas innovadoras es mayor (73%) que el de las que no tiene estrategia (71%) pero siempre tras las diferenciadoras (89%). El cuarto nivel de evaluación de la actividad formativa atiende a la repercusión de los resultados de la acción formativa en la organización. El 57% de las empresas que siguen una estrategia de diferenciación evalúan la formación en esta variable. Estos porcentajes descienden al 40% para las empresas que no siguen una estrategia claramente definida o de liderazgo en costes.

En conclusión, no se observan diferencias entre los distintos grupos de estrategia respecto a que el objetivo de las acciones formativas sea la provisión de conocimientos y habilidades de carácter general o específico.

Las empresas innovadoras se caracterizan por su mayor porcentaje de uso de la planificación y de la adaptación tecnológica como motivo de su actividad formativa. Son las que más forman a directivos y universitarios. Asimismo, llevan a cabo una mayor involucración con la ejecución de la actividad formativa dedicándole más trabajadores propios y realizándola más en el puesto de trabajo.

Las empresas diferenciadoras forman también más a universitarios y personal administrativo y comercial (principalmente en formación informática) y son las que menos forman a los trabajadores no cualificados. Son las que más evalúan la implicación de la actividad formativa sobre los resultados empresariales.

Las empresas líderes en costes junto con las innovadoras son las que más forman a directivos y son las que más consideran jornada laboral el tiempo dedicado a formación. Son las empresas que menos forman a trabajadores operarios cualificados.

Las empresas sin una estrategia claramente definida son las que menos consideran la fuerza de trabajo como recurso estratégico y la actividad formativa como una inversión. Son las que menos forman a mandos intermedios.

3. INCIDENCIA DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA SOBRE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Centrándonos en el estudio de las empresas intensivas y no intensivas en formación, según los criterios anteriormente señalados, resultó de interés conocer el posible impacto diferenciado de ambas en los resultados de las organizaciones.

Así, una vez analizadas las múltiples interrelaciones entre las variables relacionadas con la formación, hemos considerado interesante analizar si el hecho de tener una mayor intensidad en la realización de análisis de las necesidades formativas, de la evaluación de las acciones formativas o en la ejecución de las características de la formación (contenido, lugar...) generan diferencias sobre las medidas de los resultados empresariales. La revisión teórica muestra que la formación facilita el aumento de la productividad, la flexibilidad de la fuerza laboral, la calidad e innovación en procesos y productos, la mayor capacidad de adaptación al cambio y la reducción de defectos o errores en el sistema productivo junto con reducciones del absentismo. Estas variables inciden, lógicamente, sobre un mayor nivel de rendimiento de los trabajadores.

No hemos desarrollado un análisis específico para estas variables, que tienen un elevado componente subjetivo, sino que contrastaremos la importancia que tienen para las empresas atendiendo a que pertenezcan a uno u otro grupo de la clasificación de la variable creada *intensidad de la actividad formativa*. Es de suponer que una mayor intensidad formativa implicará una mayor incidencia sobre la consideración estratégica de las variables analizadas.

Recordamos que la variable mayor intensidad formadora ha sido medida en términos del algoritmo (asistencia*1 + satisfacción*2 + aprendizaje*3 + incidencia en el comportamiento*4 + incidencia en los resultados empresariales*5; la importancia estratégica concedida a la cualificación del factor trabajo; el número de fuentes de formación, el número de categorías de empleados formados y el número de contenidos formativos diferentes impartidos). En el anexo estadístico se presenta el procedimiento

seguido para clasificar según el cluster las empresas en una u otra categoría, de acuerdo a esta variable.

En el cuadro adjunto, se observan los resultados del test t de medias en relación con las valoraciones que se otorgan a determinados recursos como elementos más relevantes en la competitividad empresarial.

VALORACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	INTENSIVAS	NO INTENSIVAS
Precio de los productos y/o servicios	4.34	4.22
Atención al cliente	4.60	4.31
Calidad del producto y/o servicio	4.74	4.33
Tecnología	3.92	3.44
Productividad de los trabajadores	4.49	4.09
Cualificación de los trabajadores	4.45	3.78
Gasto en Investigación y Desarrollo	3.25	2.70
Capacidad de innovación	3.58	3.13
Eficiencia	4.52	4.24
Productividad	4.40	4.35
Rentabilidad	4.38	4.19
Trabajo en equipo	4.12	3.81
Cohesión, "somos una familia"	3.56	3.11
Relaciones humanas	4.06	3.54
Crecimiento, expansión	3.83	3.44
Excelencia y calidad de los resultados	4.46	4.04
Innovación y cambio	3.56	3.36
Autonomía de los trabajadores	3.73	3.30
Participación, discusión abierta	3.58	3.17
Control	3.92	3.58
Flexibilidad para adaptarse	4.14	3.85
Evaluar preocupaciones e ideas de empleados	3.73	3.30
Procesos creativos para resolver problemas	3.58	3.17

Se han señalado en color azul las diferencias estadísticamente significativas encontradas entre las empresas intensivas en formación y la que no lo son. Se observa que en todas las variables, la valoración de las empresas intensivas en formación es superior a la de las empresas no intensivas. Éstas son estadísticamente significativas en la mayor parte de los casos, lo que nos permite afirmar que entre las empresas más intensivas en actividad formativa hay una mayor valoración y, con ello, mayor preocupación por 14 de las 23 variables. Por ello, consideramos que sus esfuerzos formativos individuales deberían encaminarse, de no estar haciéndose ya, hacia formar a los trabajadores en los contenidos de:

- ⇒ Mejoras en la atención al cliente; en la calidad del producto y/o servicio;
- ⇒ Mayor capacidad de utilización de las nuevas tecnologías (máquinas e informáticas);

- ⇒ Técnicas de mejoras de la productividad de los trabajadores;
- ⇒ Especialización en técnicas de recursos humanos que fomenten el trabajo en equipo, la cohesión, las relaciones internas humanas
- ⇒ Técnicas de creatividad para resolver problemas y fomentar la participación de los trabajadores aportando ideas.

También se producen valoraciones superiores entre las empresas que realizan formación intensa en las variables económicas vinculadas con los trabajadores, en la variable incidencia positiva en resultados innovadores y en la variable competitividad empresarial. Sin embargo, al analizar si existen diferencias estadísticamente significativas únicamente es estadísticamente significativa la dispar valoración de los resultados ordinarios antes de impuestos entre ambos grupos. Para las empresas más intensivas en formación tiene un valor medio de 486,188 euros mientras que para las empresas menos intensivas en formación el valor medio es de 207.981 euros.

INDICADORES ECONÓMICOS	INTENSIVAS	NO INTENSIVAS
Beneficio por trabajador miles de €	5137	4685
Coste medio por empleado miles de €	28725	57222
Resultados ordinarios antes de impuestos miles de €	486188	207981
Rentabilidad de la fuerza de trabajo	17.03%	13.08%
Nivel de competitividad empresarial	3.48	3.29
Resultados innovadores	superior	Inferior

La rentabilidad se ha calculado dividiendo el resultado ordinario por empleado entre el coste por empleado.

CAPITULO V

CONCLUSIONES, RETOS Y OPORTUNIDADES

En este trabajo se ha presentado el panorama de la política de formación de las empresas industriales asturianas con más de 30 empleados. A continuación se reseñan los resultados más destacados. Para ello, ha de tomarse en consideración que algunos valores se señalan en escala Likert de 5 puntos (donde 1 es muy poco importante y 5 muy importante).

La mayor parte de las empresas perciben que tanto la productividad como la cualificación de los Recursos Humanos son recursos competitivos importantes o muy importantes.

La política de formación es implementada por el 94,8% de las empresas encuestadas y no es superada por otras prácticas de Recursos Humanos, como son la descripción de puestos de trabajo (implementada por el 76% de las empresas) o la evaluación del desempeño (implementada por el 67%). Las empresas que valoran la aportación estratégica de los Recursos Humanos también gestionan su fuerza laboral a través de sistemas integrados de recursos humanos, de forma que conocen el contenido y requerimientos de los puestos y se pondera la contribución de los trabajadores en cada uno de ellos.

De todos modos, la relación esperada entre la gestión de Recursos Humanos y el desarrollo de prácticas formativas no se ve materializada –de forma generalizada- en el entorno industrial asturiano, puesto que la importancia de la evaluación del rendimiento en la puesta en marcha de acciones formativas es bastante reducida (únicamente la aplican el 32% de las empresas de la muestra). Estos datos desvelan que existe un porcentaje de empresas cercano al 20% que llevan a cabo actividad formativa pero sin vincularla con dos políticas clave de su gestión: el conocimiento de las necesidades formativas del puesto de trabajo y las necesidades de actuación correctivas.

El esfuerzo en formación de la empresa asturiana abarca al 38,15% de los empleados. Se constató un cierto nivel de democratización de la actividad formativa puesto que cuanto

mayor es el porcentaje de plantilla formada, las acciones formativas se desarrollan para más categorías de trabajadores y los contenidos formativos se amplían, siendo más específicos para las diferentes categorías de trabajadores. Por otra parte, la duración media de los cursos se reduce.

La actividad desarrollada por la empresa no parece ejercer influencias estadísticamente significativas en relación a la implantación de determinadas prácticas y actividades formativas, ni a su ejecución.

Para el 72% de las empresas, los objetivos perseguidos con la formación son desarrollar capacidades y habilidades específicas al puesto de trabajo y a la organización. Esta escasez de formación de naturaleza más genérica se ve corroborada por la existencia de plantillas polivalentes en el 19,1% de las empresas, mientras que un 39,1% declaran tener plantillas semipolivalentes y semiespecializadas. El 41,8% manifiestan contar con plantillas especializadas. Estos datos, *a priori* sugieren escasa flexibilidad de las organizaciones asturianas para adaptarse al cambio. En comparación con las empresas con plantillas más especializadas, las empresas con plantillas polivalentes valoran menos la dimensión estratégica y de inversión de la formación; evalúan en menor porcentaje la incidencia de la formación en los resultados empresariales y tienen un mayor porcentaje de trabajadores universitarios.

La flexibilidad de la organización es considerada un factor de competitividad bastante o muy importante por el 71,6% de las empresas, aunque solamente el 31,8% de las mismas consideran dinámico el entorno.

Existe una relación negativa estadísticamente significativa entre la percepción dinámica del entorno y la especialización de la plantilla; es decir, a mayor dinamismo del entorno, más genérica es la plantilla. El mayor perfil genérico de la plantilla otorga flexibilidad a las empresas (valorada entre las empresas asturianas con 3,21 puntos en la escala Likert de 1 a 5) para adaptarse a los cambios en el entorno.

Una segunda relación estadísticamente significativa se encuentra entre el perfil de la plantilla y el objetivo de las actividades formativas. Así, a medida que el nivel de especialización de la plantilla aumenta, se incrementa la importancia concedida a que la

actividad de formación esté encaminada a proveer conocimientos y habilidades especializadas.

Las empresas que proveen formación genérica son las que consideran menos especializados a sus trabajadores (2,87 sobre la escala Likert de 5 puntos). El 48,3% consideran que su entorno de operaciones es dinámico. El 23,5% de las empresas que proveen formación específica y el 31,8% de las que proveen formación muy específica consideran el entorno dinámico y sus plantillas tienen niveles de especialización de 3,56 y 3,13 puntos respectivamente (sobre la escala Likert de 5 puntos).

Además, las empresas de entornos más dinámicos en relación a las que perciben estar ante entornos menos dinámicos emplean un mayor porcentaje de titulados universitarios y de FP; sus trabajadores son menos especializados y el objetivo de la formación es proveer habilidades y conocimientos menos específicos.

Además de la búsqueda de conocimientos específicos al puesto de trabajo, la realización de actividades formativas puede actuar como elemento motivador que incida en la permanencia de los trabajadores en la empresa. Los datos muestran que hay más empresas que valoran la actividad formativa interna para la promoción (el 53%) que las que valoran la formación reglada (el 30,4%). Frente a estos porcentajes, es mayoritaria la utilización de la evaluación del rendimiento en la decisión de promocionar a los trabajadores pues es considerada por el 93% de las empresas. El 38,3% de las empresas utilizan salarios de eficiencia o superiores a los salarios de la media del sector. En relación a las empresas que no tienen salarios de eficiencia, las empresas que sí los tienen afirman contar con plantillas más especializadas, realizar más prácticas de recursos humanos y proveer más formación. A su vez, valoran la formación en la decisión de promoción y realizan menor formación vestibular. En parte, se confirman los postulados teóricos que relacionan los sistemas de Recursos Humanos internos con prácticas formativas especializadas y con la promoción de los empleados y la evaluación del rendimiento como práctica de la política salarial.

Por todo ello, podemos afirmar que la práctica de formación entre las empresas asturianas no incide mucho en la movilidad funcional a través de la polivalencia de los empleados, sino que se orienta a mantener los niveles de especialización de la fuerza de

trabajo. No obstante, esta práctica no es inconsistente con la percepción que tienen las empresas industriales asturianas del dinamismo de su entorno de operaciones.

Podría ser que las empresas valoraran más los costes de oportunidad asociados a formar a trabajadores con amplitud de perspectivas y contenidos genéricos que los beneficios que reporta una plantilla cualificada de forma polivalente para hacer frente a entornos dinámicos. De hecho, si su percepción del entorno no es de dinamismo, existe un elevado riesgo de salida de la organización o de exigencia de salarios superiores por parte de aquellos trabajadores que han sido formados y adquirido conocimientos y habilidades genéricos a cargo de la empresa.

Tomando en consideración la reducida implantación de formación de naturaleza general e involucración de las empresas en su provisión, cabe pensar que las empresas se han beneficiado de los esfuerzos llevados a cabo por el resto de la Sociedad, a través de la contratación de trabajadores formados por el sistema educativo. También se trasladan los costes de formación general al propio trabajador quien, a cambio de obtener una formación específica y de inserción laboral, asume inicialmente salarios inferiores tras haber sufragado el coste de su propia formación general.

Analizando los niveles de cualificación de los trabajadores empleados por las empresas industriales asturianas, se observa que el porcentaje de empleo de trabajadores con titulación universitaria -inicialmente con formación más generalista-, es del 14,41% mientras que el de trabajadores con formación profesional -en principio, más especializada-, asciende al 32,71%. La importante presencia de personal con formación técnica -a nivel de Formación Profesional o similar- ha supuesto considerar al personal manual cualificado como un nivel organizativo diferenciado (oficialías).

Si nos atenemos a que la formación vestibular, o de acogida, únicamente se produce en el 38,5% de las empresas, hemos de concluir que la cualificación inicial de los trabajadores se puede calificar de adecuada para la empresa industrial asturiana. Por otra parte, se ha detectado que el porcentaje de empleados con titulación universitaria está relacionado positivamente con la percepción dinámica del entorno y, sobre todo, con la percepción de haber alcanzado una posición competitiva superior a la media. De hecho, el mayor número de trabajadores con formación universitaria está correlacionado positivamente con la obtención de un mayor rendimiento neto antes de impuestos de las

empresas. Precisamente, ante la incidencia que tiene la existencia de plantillas cualificadas -pero polivalentes- en la competitividad de las empresas y el reducido número de prácticas formativas que éstas realizan con el objetivo de proveer formación genérica, es interesante el esfuerzo realizado por la Administración para intentar captar parte del capital humano desarrollado en el sistema educativo e incorporarlo al sistema empresarial. Así mediante iniciativas como el Plan de Jóvenes Titulados del Principado de Asturias o el Plan IDE (Incorporación de Doctores a la Empresa) se minora en parte el déficit de formación de naturaleza genérica de las empresas asturianas.

Se analiza a continuación el proceso de implementación de la actividad formativa, basándose en aspectos como la implantación y número de prácticas de detección de necesidades, la forma de ejecución y los métodos de evaluación de la actividad formativa.

Atendiendo al número de prácticas de detección de necesidades, de categorías de empleados formados, de diferentes contenidos impartidos y de diferentes métodos de evaluación utilizados para la evaluación de la actividad formativa, se observa que a mayor intensidad en los motivos de actividad formativa existe mayor preocupación por la evaluación y mayor desarrollo de programas formativos tanto a nivel de categorías de empleados formados como de contenidos ofertados. Además, la intensidad en la implementación de prácticas formativas también está relacionada positivamente con la implantación de actividades de gestión de Recursos Humanos y con un perfil más especializado de la plantilla, formada por porcentajes superiores de universitarios y trabajadores con FP o similar.

En relación a los motivos de iniciar una actividad formativa, las empresas industriales asturianas efectivamente realizan análisis de necesidades. Ahora bien, lo hacen más desde una perspectiva de descripción de tareas y necesidades que de realizar acciones correctivas o de planificación de las necesidades futuras de la empresa. De hecho, solamente el 32% de las empresas que realizan evaluación del rendimiento la utilizan para realizar una actuación formativa y únicamente en un 38,5% de los casos se organiza en función del análisis de los planes futuros de la empresa. Así, se produce una escasa utilización de la política de formación con fines correctivos.

Tampoco puede afirmarse que la formación se desarrolle estratégicamente, aunque no es despreciable el papel de la dirección empresarial en la detección de necesidades formativas, puesto que el 69,70% de las empresas afirman que sí participan. En esos casos ha de suponerse que la dirección se guía tanto por la búsqueda de una mejora competitiva estratégica como por la finalidad de subsanar posibles deficiencias de formación para la adaptación tecnológica. Así, como se mencionará más adelante, los contenidos de formación en informática de los trabajadores y la adaptación a nuevas tecnologías y maquinaria son especialmente señalados por aquellas empresas que realizan más formación a petición de directivos.

Tanto las empresas con plantillas más jóvenes como aquéllas con directivos más jóvenes llevan a cabo más formación de naturaleza estratégica -fundamentada en la planificación empresarial- y más formación basada en acciones correctivas -derivadas de la evaluación del rendimiento- que formación derivada de oferta de programas formativos subvencionados.

El 62,4% de las empresas afirman realizar actividad formativa por la necesidad de adaptarse a los cambios tecnológicos.

El hecho de que la oferta de formación subvencionada sea considerada por el 61,5% de las empresas tiene una posible doble valoración. De una parte, ha de valorarse positivamente puesto que supone que esta oferta es conocida por las empresas y, en cierta medida, se adapta a sus necesidades. También es importante observar cómo al menos para más de una tercera parte de las empresas (el 37,5%) la formación tiene un valor concreto por sí misma antes que por su gratuidad.

Más preocupante es la escasa intervención del departamento de RR.HH. en la adopción de prácticas formativas. En el 56% de las empresas no asume este liderazgo el departamento que se supone específico para la política de formación. Su importancia como motivo del inicio de actividades formativas (44% de las empresas) es inferior a la de los propios empleados de la plantilla (49,5%). Este dato sería coherente si únicamente se percibiera la formación como una práctica vestibular para adecuarse al puesto de trabajo pues la formación de acogida es realizada como tal por el 38,5% de las empresas. No obstante, consideramos que esta escasa implicación en el inicio de actividades formativas puede estar poniendo de relieve que los departamentos de

Recursos Humanos no hayan sido eficaces para integrar estratégicamente la actividad formativa en las empresas. La escasez de formación de formadores o los reducidos porcentajes de compañeros de trabajo que participan en actividades formativas como formadores avalarían esta percepción.

También podría ser que desde los departamentos de Recursos Humanos no se hayan comunicado los diferentes esfuerzos realizados desde la Administración para apoyar la política de formación como son, por ejemplo, la posibilidad de recuperación de la cotización de formación profesional a la Seguridad Social. Así, para las empresas industriales asturianas de nuestro estudio, tomando en consideración el número de empleados y las bases de cotización mínimas y máximas del año 2006, las cantidades totales de recuperación de la cuota de formación profesional de las empresas de la muestra oscilarían entre 127.625,53 € y 573.961,53€. La media por empresa estaría entre 1.109,78€ y 4.990,96€ (aunque esta cantidad depende del número de trabajadores de la empresa). En la medida en que las empresas pueden aplicar como coste de formación el salario del trabajador durante el período formativo, el realizar formación empresarial no tiene por qué suponer un coste adicional, pudiendo también recuperar las cuotas de formación profesional. En la tabla adjunta, se presentan los datos por empleados y las posibles recuperaciones máximas y mínimas.

Empleados	Empresas	Empleados	Recuperación mínima	Recuperación máxima	Recuperación mediamínima	Recuperación mediamáxima
Hasta 49	39	1405	55870,66 €	256489,91 €	1432,58 €	576,66 €
De 50 a 249	74	7481	58499,66 €	256619,91 €	3216,06€	14764,26 €
Más de 250	2	500	13255,2 €	60851,7 €	6627,6 €	304285 €
	115	9386	127625,53 €	573961,53 €	1109,78 €	4990,9€

En relación con los contenidos de las actividades formativas, el 89,9% de las empresas realizan formación de prevención de riesgos laborales. Dado que la incidencia de las fuerzas sindicales es mínima para iniciar actividades formativas (presente únicamente en el 12,8% de las empresas), hay que suponer que la realización de este contenido formativo se deriva del cumplimiento de obligaciones legales, de los convenios colectivos, por exigencias de los procesos de certificaciones de calidad o medioambiente, o bien a un interés específico en la formación como actividad en pro de la seguridad de los trabajadores. No obstante, no puede obviarse que puede existir también una preocupación por la salud de la fuerza laboral, puesto que todas las empresas que

consideran a los trabajadores como origen de actividades formativas (el 49,5% de la muestra), realizan formación en prevención de riesgos laborales. De todos modos, la formación en prevención de riesgos laborales sí es un elemento de competitividad empresarial que incide positivamente en la productividad laboral (valorada en 3,27 puntos sobre una escala Likert de 5 puntos) y que es considerada importante o muy importante por el 82,8% de las empresas encuestadas. Ello es debido a que dicha formación permite reducir el absentismo laboral debido a causas derivadas de problemas de salud laboral. También permite minorar el número de accidentes laborales y enfermedades profesionales. A ello ha de unirse la reducción de costes empresariales tanto para el caso de que se produzca un accidente laboral -pues ante la exigencia de recargo de prestaciones se puede acreditar la preparación y conocimiento suficiente del trabajador para realizar el trabajo- como por la posibilidad de aplicar el 10% de descuento sobre los tipos de cotización por IT e IMS.

Otras materias de interés prioritario en la actividad formativa son la preparación informática de los trabajadores, que es llevada a cabo por el 69,7% de las empresas y la adaptación a nuevas tecnologías y maquinaria, que se desarrolla por el 63,9% de las empresas. Su importancia queda también patente en que estos contenidos formativos son especialmente señalados por aquellas empresas que realizan más formación a petición de directivos y de adaptación tecnológica. También entre las empresas que valoran la evaluación del desempeño como origen del proceso formativo, un 80% realizaron formación en nueva maquinaria y entre las empresas que toman en consideración los planes futuros de la empresa, un 81% realizaron formación en informática.

En cuanto a categorías profesionales formadas, el 89,9% de las empresas afirma formar a oficiales cualificados, un 70,6% de empresas forman a mandos intermedios, un 62,4% a personal administrativo y comercial, un 60,6% a trabajadores manuales no cualificados, el 53,2% a técnicos universitarios y únicamente el 35,8% de las empresas afirman realizar formación para directivos. Es curioso el reducido porcentaje de personal directivo formado que, en parte, es inconsistente con su propia valoración de la importancia de la cualificación de la fuerza laboral.

La formación en programas informáticos es implementada por el 87,2% de empresas que declaran formar a directivos, por el 83,3% de empresas que declaran formar a

administrativos y por el 77,65% de empresas que declaran formar a técnicos universitarios.

En relación con la ejecución de la actividad formativa, se puede medir la intensidad en ejecución atendiendo a la consideración de la acción formativa como jornada laboral, la realización de dicha acción en el puesto de trabajo y la participación de formadores internos. Estas tres variables están relacionadas positivamente; es decir, las empresas realmente involucradas en la formación y que realmente la valoran, sí le dedican recursos internos. Precisamente, ante niveles mayores de involucración empresarial, se produce una asignación más eficiente de la actividad formadora, reduciéndose el número de trabajadores formados.

Existe menor predisposición empresarial a involucrarse en la ejecución de la actividad formativa cuanto más joven es la empresa, cuanto menor edad tiene su plantilla y cuanto menores son los resultados en actividades innovadoras.

El 72% de las empresas afirman que el objetivo de sus actividades formativas es la provisión de conocimientos y habilidades específicos al puesto de trabajo. No obstante, este porcentaje no se corresponde con una elevada implicación de personal de la empresa, con la realización de actividad formativa en el puesto de trabajo ni con su consideración como jornada laboral.

Así, la mitad de las empresas subcontrata a personal ajeno a la empresa la docencia a impartir en la formación. Este dato es muy elevado si tenemos en cuenta que el objetivo es proveer formación específica para plantillas que son especializadas y que lo ideal sería que fueran los propios compañeros quienes proveyeran al menos una parte importante de dicha formación.

El 75% de las empresas afirman realizar más del 50% de su actividad formativa fuera del puesto de trabajo y, de ellas, la mitad no realizan ninguna actividad formativa en el puesto de trabajo. Ello sería apropiado si no se transmitieran conocimientos vinculados con especialización en el puesto de trabajo.

El 55,6% de las empresas no contemplan la duración de los cursos como parte de la jornada laboral y únicamente el 26% la valoran totalmente como jornada laboral. Estos

porcentajes parecen escasos para el elevado porcentaje de formación considerada específica, es decir, con escaso valor para el trabajador fuera de su relación laboral. Aquellos trabajadores que sean objetivo de acciones formativas genéricas deberían asumir más los costes de su formación y, en todo caso, verse recompensados por ello por la organización; mientras, los trabajadores que sean objeto de acciones formativas específicas o muy específicas no deberían asumir dichos costes (medido en términos de considerarse la formación como tiempo fuera de la jornada laboral o sufragándola personalmente) pero sí deberían ver recompensados dichos esfuerzos a través de la política de promoción.

Así, globalmente considerados, los datos anteriores señalan la incoherencia existente entre la consideración estratégica de la cualificación de los trabajadores y el limitado compromiso con la ejecución de la misma por parte de las empresas. Esta incoherencia es aún más grave si dicha formación está encaminada a proporcionar conocimientos y habilidades específicas, caracterizadas por tener un limitado valor fuera de la organización y que, por lo tanto, no tiene mayor valor para el trabajador que el que quiera otorgarse por la empresa a dicha formación, donde únicamente el 53% de las empresas valora la formación interna en su política de promoción.

Dado que no existen diferencias estadísticamente significativas en las valoraciones y ejecuciones de la actividad formativa atendiendo a que se imparta formación genérica, específica o muy específica al puesto de trabajo, se confirma la contradicción entre pautas de formación y las señales que las empresas emiten a sus trabajadores respecto a la valoración que implícitamente hacen de ella.

Con ello no se está proponiendo que el trabajador que recibe formación específica no se beneficie en su organización, o fuera de ella, de los conocimientos y habilidades adquiridos mediante prácticas formativas, pero sí que tal vez deban existir mecanismos que le incentiven a participar en ella. No parece que la empresa industrial asturiana los tenga verdaderamente implantados.

Respecto a los métodos de evaluación implementados, los niveles más básicos de evaluación, la asistencia a la acción formativa y la satisfacción de trabajadores son analizados por el 56% de las empresas. La mayor parte de las empresas realizan evaluaciones de acciones formativas centradas en analizar los conocimientos y

habilidades adquiridos, tanto en el plano teórico (69,7%) como en su aplicación práctica (75,2%). Esto es una señal muy importante de la importancia concedida a la formación, considerándola más que la simple impartición de una horas de formación que, por otro lado, no supera la mediana de 30 horas. Se ha observado que la duración de las actividades formativas disminuye a medida que más trabajadores de la plantilla son formados. Finalmente, pocas empresas (el 48,6%), sobre todo empresas de plantillas jóvenes, valoran la incidencia de la formación sobre el rendimiento empresarial.

Aquellas empresas que toman más en consideración las propuestas formativas surgidas de los directivos, tienden a valorar más la actividad formativa a través de la asistencia a los cursos y el grado de aplicación de los conocimientos al puesto de trabajo. Las empresas que imparten cursos de nueva maquinaria y tecnologías tienden a valorar la actividad formativa en los cuatro niveles: asistencia, satisfacción, evaluación de conocimientos y aplicación al puesto de trabajo. Existe un mayor porcentaje de empresas que valoran la actividad formativa a través de la asistencia a los cursos entre las empresas que llevan a cabo formación en prevención de riesgos laborales.

En relación a la incidencia de la actividad formativa sobre los resultados empresariales, cabe señalar que las empresas que son más intensivas y están más implicadas en el proceso de formación (medido a través del número de fuentes formativas utilizadas, el número de cursos ofertados, el número de categorías de empleados objeto de formación, el número de evaluaciones y de la importancia concedida a la cualificación de trabajadores) valoran mejor las diferentes variables económicas relacionadas con los trabajadores. Sin embargo, tan solo es estadísticamente significativa la dispar valoración de los resultados ordinarios antes de impuestos entre ambos grupos.

Las empresas más intensivas e implicadas en el proceso de formación valoran más los recursos estratégicos vinculados con la calidad, productividad, innovación y relaciones humanas. Por ello, si es que no se están implementando ya, deberían potenciarse los siguientes programas formativos:

- ⇒ Mejora en la atención al cliente y en la calidad del producto y/o servicio
- ⇒ Capacitación en la utilización de tecnologías (informática o nuevas tecnologías)

- ⇒ Mejora de la productividad de los trabajadores

- ⇒ Formación en recursos humanos, que fomenten el trabajo en equipo, la cohesión, las relaciones internas humanas y la participación de los trabajadores para aportar ideas y fomentar la creatividad para resolver problemas

Concluimos este informe realizando un resumen de los puntos fuertes de la implantación de la actividad formativa entre las empresas asturianas y de los retos a los que se enfrentan para subsanar algunas deficiencias que se han puesto de manifiesto y que, sin duda, permitirían un mejor aprovechamiento de la cualificación de la fuerza laboral asturiana y la asignación más eficiente de los recursos formativos.

- Se considera muy positivo el porcentaje de empresas que afirman desarrollar programas formativos y el porcentaje medio de empleados que son formados. Ahora bien, este último debería aumentar, haciéndose hincapié en la provisión de formación a nivel de toda la organización. De hecho, se observan elevados niveles de formación para trabajadores formados cualificados y, en contra de los planteamientos y tendencias marcadas en las políticas nacionales de formación continua, bajos para trabajadores no cualificados.

- El 89,9% de las empresas realizan formación de prevención de riesgos laborales, lo que ha de ser valorado de forma muy positiva por su incidencia social y en la productividad laboral.

- La empresa industrial asturiana muestra tener una elevada capacidad de adaptación a la innovación tecnológica mediante la política de formación, puesto que cerca del 65% de ellas llevan a cabo acciones formativas relacionadas con la preparación informática de los trabajadores y la adaptación a nuevas tecnologías y maquinaria.

- Ha de valorarse positivamente la amplia utilización de la oferta de formación subvencionada por parte de las empresas, puesto que supone que esta oferta es conocida por las empresas y, en cierta medida, se adapta a sus necesidades. También es importante observar cómo al menos para más de una tercera parte de

las empresas la formación tiene un valor concreto por sí misma antes que por su gratuidad.

- La amplia implantación de métodos de evaluación de acciones formativas centradas en analizar los conocimientos y habilidades adquiridos es señal del compromiso y valoración de la actividad formadora, tanto en el plano teórico como en su aplicación práctica, siendo uno de los puntos fuertes de la política formativa asturiana.

No obstante, consideramos que existen algunos retos que deben afrontarse.

- La política de formación no se está utilizando para generar una fuerza de trabajo polivalente y flexible, capaz de adaptarse a cambios en el entorno. La práctica de formación entre las empresas industriales asturianas tampoco incide mucho en la movilidad funcional interna a través de la polivalencia de los empleados, sino que se orienta a mantener los niveles de especialización de la fuerza de trabajo.
- A nivel de detección de necesidades, se considera insuficiente la implicación del departamento de Recursos Humanos, que tiene ante sí el reto de implantar una política estratégica de formación. Para ello, sería deseable que este departamento tuviera adecuada información de las habilidades y conocimientos de todos los trabajadores y de sus capacidades formativas y que los incorporara a programas de formación de formadores. Ello permitiría aprovechar mejor las sinergias derivadas de formación específica al puesto por formadores con conocimientos específicos de la organización. Este departamento también debería gestionar la política de recompensas otorgadas a los trabajadores por su participación y aprovechamiento, tanto en la adquisición de conocimientos como en su aplicación al puesto de trabajo y su predisposición a formar.
- En esta línea, se recomienda la implantación de la figura del gestor de formación en la empresa cuyas funciones son de gestión de conocimientos, de planificación, ejecución y evaluación de actividades formativas y de valoración y comunicación de los efectos de las actividades formativas, tanto a nivel de individuos (para su promoción) como a nivel de organización. Esta figura permitiría que los niveles de

impartición de programas formativos en las materias impartidas alcancen los satisfactorios niveles de la prevención de riesgos laborales.

- También deberían encargarse de cuantificar la incidencia de la formación en los resultados empresariales. Ello supone que se debería ponderar en términos de efectividad, centrada en el análisis de costes, o de rentabilidad, para lo que se requiere un análisis coste/beneficio.
- Sería importante implantar una cultura interna de valoración de la formación y debería potenciarse la formación de los directivos como destinatarios de la acción formativa. Para ello, debería analizarse en mayor profundidad las causas de su escasa participación. Existen instituciones que podrían realizar programas formativos adecuados a sus necesidades y, con ello, podrían ser un ejemplo a seguir dentro de las organizaciones.
- Deberían hacerse esfuerzos para eliminar la incoherencia específica entre la consideración estratégica de la cualificación de los trabajadores y el limitado compromiso con la ejecución de la misma por parte de las empresas. Esta incoherencia se agrava porque las prácticas formativas están encaminadas a proporcionar conocimientos y habilidades específicas. Además, en la ejecución de la política de formación la docencia es ampliamente subcontratada a formadores ajenos a las organizaciones, no se realiza en el puesto de trabajo y no se considera jornada laboral. Ello es inconsistente con que la formación provista sea específica y además es claramente desmotivador para el trabajador, que puede no ver recompensados dichos esfuerzos a través de la política de promoción (económica u organizativa).

ANEXOS

1. ANEXO ESTADISTICO DE FACTORIALES Y CLUSTER

Se presenta a continuación el procedimiento que permitió desarrollar las siguientes variables utilizadas en la realización del estudio:

- ⇒ Intensidad competitiva en términos innovadores
- ⇒ Intensidad de las prácticas formativas
- ⇒ Estrategia seguida por las empresas

VARIABLE INTENSIDAD INNOVADORA

Para desarrollar esta variable se hicieron dos análisis factoriales y un análisis cluster sobre los resultados de estos análisis factoriales y la variable competitividad de la empresa superior a la media.

El primer análisis factorial se realizó sobre las variables vinculadas con la gestión de Recursos Humanos de la pregunta 33: Trabajo en equipo; Cohesión: "somos una familia"; Relaciones humanas; Participación, discusión abierta; Evaluar las preocupaciones y las ideas de los empleados; Procesos creativos para resolver problemas; Flexibilidad para adaptarse; Autonomía de los trabajadores. Las otras variables de la pregunta 33 más vinculadas con valoraciones económicas no se tomaron en consideración. Se obtuvieron 3 factores que denominamos Comunicación, consideración por los trabajadores y nivel de autonomía, que explican el 76,15% de la varianza explicada (KMO 0,815) y test de esfericidad de Bartlett significativo ($p=0,000$).

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,815
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	352,445
	Gl	28
	Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,944	49,300	49,300
2	1,220	15,256	64,556
3	,928	11,604	76,159
4	,521	6,512	82,671
5	,446	5,578	88,249
6	,371	4,633	92,883
7	,305	3,817	96,700
8	,264	3,300	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente		
	1	2	3
importancia valor: procesos creativos resolución problemas	,869	,175	,006
importancia valor: evaluar preocupaciones e ideas tbjdores	,846	,177	,219
importancia valor: participación, discusión abierta	,777	,233	,319
importancia valor: trabajo en equipo	,195	,846	,128
importancia valor: relaciones humanas	,220	,820	,120
importancia valor: cohesión	,149	,681	,385
importancia valor: autonomía de trabajadores	,195	,100	,892
importancia valor: flexibilidad para adaptarse	,166	,389	,769

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

El Factor 1 comunicación con empleados se compone de las variables: importancia concedida por la empresa a los procesos creativos resolución problemas; a evaluar preocupaciones e ideas trabajadores e importancia concedida a la participación y discusión abierta en la organización Su índice de fiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,848.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	3

El Factor 2 consideración de grupo se compone de 3 variables: importancia concedida por la empresa al trabajo en equipo; a las relaciones humanas y a la cohesión o consideración familiar en la organización. Su índice de fiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,768.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,768	3

El Factor 3 Autodecisión se compone de 2 variables: importancia concedida por la empresa a la autonomía de los trabajadores y su flexibilidad para adaptarse al cambio. Su índice de fiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,752.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,752	2

El segundo análisis factorial se realizó sobre las variables vinculadas con los resultados de las actividades innovadoras de la empresa de la pregunta 31 de la encuesta: Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo, la empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios, la empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos, la empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión. Estas variables fueron sintetizadas en un único factor denominado resultados innovadores, que explica el 68,29% de la varianza explicada (KMO 0,796) y test de esfericidad de Bartlett significativo ($p=0,000$). Y tiene un índice de fiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,845.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,732	68,291	68,291	2,732	68,291	68,291
2	,543	13,580	81,871			
3	,452	11,301	93,172			
4	,273	6,828	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

KMO y prueba de Barlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,796
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox.	179,617
	gl	6
	Sig.	,000

Matriz de componentes(a)

	Componente
	1
innovación: pionera en introducir nuevos procesos	,892
innovación: pionera en introducir nuevos productos/servicios	,843
innovación: hay nuevas ideas en realización trabajo	,791
innovación: pionera en introducir nuevos sistemas de gestión	,775

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,845	4

Una vez realizados los procesos de reducción de variables mediante los análisis factoriales, se ha realizado un análisis cluster tomando en consideración los 3 factores de recurso estratégico vinculados con los Recursos Humanos, el factor resultado innovador y las respuestas dadas a la variable sobre si la competitividad de la empresa es superior a la media.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado	
	1	2
Puntuación: grado de competitividad de empresa en sector	-,59835	,77576
Nivel de autodecisión	-,33212	,43182
consideración de grupo	-,12109	,10026
resultados positivos en innovación	-,51768	,67680

Número de casos de cada conglomerado		
Conglomerado	1	58,000
	2	44,000
Válidos		102,000
Perdidos		13,000

El conglomerado 1 denominado menos competitiva en innovación toma en cuenta a 58 empresas

Mientras que el conglomerado 2, denominado más competitiva en innovación toma en consideración a 44 empresas.

El análisis discriminante clasifica al 95% de las empresas en ambos grupos de forma correcta. El coeficiente de Spearman es de 0,938 estadísticamente significativa al 99%. Este valor permite concluir que la taxonomía generada por el análisis cluster no responde a motivos estadísticos.

Tabla de contingencia Número inicial de casos * Grupo pronosticado para el análisis 1

		Grupo pronosticado para el análisis 1		Total	
		menos competitivas en innovación	más competitivas en innovación		
Número inicial de casos	menos competitivas en innovación	Recuento	38	1	39
	% de Grupo pronosticado para el análisis 1	95,0%	1,6%	38,2%	
		Residuos corregidos	9,5	-9,5	
	más competitivas en innovación	Recuento	2	61	63
	% de Grupo pronosticado para el análisis 1	5,0%	98,4%	61,8%	
		Residuos corregidos	-9,5	9,5	
Total		Recuento	40	62	102
		% de Grupo pronosticado para el análisis 1	100,0%	100,0%	100,0%

VARIABLE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS FORMATIVAS

Para llevar a cabo este análisis se tomó en consideración las nuevas variables construidas sobre actividades formativas y en sus dimensiones estandarizadas para evitar problemas estadísticos derivados de la utilización de diferentes variables de medida.

Intensidad de la evaluación de la actividad formativa que se construye como el algoritmo= (asistencia*1 + satisfacción*2 + aprendizaje*3 + incidencia en el comportamiento*4 + incidencia en los resultados empresariales*5). Se ha seguido una escala ascendente ya que consideramos, de acuerdo con Kirkpatrick, que la medición del

aprendizaje en los últimos niveles es más compleja y estratégica que en los primeros niveles, donde la evaluación mínima se produce con el control de asistencia.

La importancia estratégica concedida a la cualificación del factor trabajo derivada de la pregunta 8 del cuestionario

El número de fuentes de formación, el número de categorías de empleados formados y el número de contenidos formativos diferentes impartidos. Todos ellos medidos en términos de respuesta afirmativa a cada una de las posibilidades formuladas en las preguntas 29, 30 y 31 del cuestionario.

De esta manera, realizando un quick cluster de dos grupos obtenemos que dos grupos: el primero compuesto por 53 empresas que son más intensivas y el conglomerado 2 que está compuesto por 55 empresas que son menos intensivas.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	53,000
	2	55,000
Válidos		108,000
Perdidos		7,000

Centros de los conglomerados finales (de variables estandarizadas)

	Conglomerado	
	1	2
Puntua: recurso estratégico: cualificación trabajadores	,39645	-,43465
Puntua: numerocategoriascursos	,53874	-,31628
Puntua: numerotiposcursos	,75132	-,53239
Puntua: numerofuentesformacion	,53410	-,32467
Puntua(intensidadevaluacion)	,45866	-,43339

El análisis discriminante clasifica al 94,5% de las empresas de forma correcta. El coeficiente de Spearman es de 0,946 estadísticamente significativa al 99%. Este valor permite concluir que la taxonomía generada por el análisis cluster no responde a motivos estadísticos.

Tabla de contingencia Grupo pronosticado para el análisis * Número inicial de casos

			Número inicial de casos		Total
			intensivas	no intensivas	
Grupo pronosticado para el análisis 1	intensivas	Recuento	50	0	50
		% de Grupo pronosticado para el análisis 1	100,0%	,0%	100,0%
		Residuos corregidos	9,8	-9,8	
	no intensivas	Recuento	3	55	58
		% de Grupo pronosticado para el análisis 1	5,2%	94,8%	100,0%
		Residuos corregidos	-9,8	9,8	
Total		Recuento	53	55	108
% de Grupo pronosticado para el análisis 1			49,1%	50,9%	100,0%

VARIABLE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Se realizó un primer análisis factorial sobre las variables de la pregunta de la importancia de determinadas variables como recursos estratégicos para las empresas. Recurso estratégico: capacidad de innovación; gasto en I+D; tecnología; atención al cliente; calidad producto y/o servicio; precio de los productos y/o servicios y productividad trabajadores. Se obtuvieron 3 factores que denominamos diferenciación, innovación y liderazgo en costes que explican el 74,01% de la varianza explicada (KMO 0,744) y test de esfericidad de Bartlett significativo ($p=0,000$).

Matriz de componentes rotados(a)			
	Componente		
	1	2	3
Recurso estratégico: capacidad de innovación	,853	,246	,008
recurso estratégico: gasto I+D	,829	,248	,118
recurso estratégico: tecnología	,804	,038	,269
recurso estratégico: atención al cliente	,100	,892	,109
recurso estratégico: calidad producto y/o servicio	,301	,749	,115
recurso estratégico: precio productos y/o servicios	,065	,051	,865
recurso estratégico: productividad trabajadores	,197	,167	,779

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

KMO y prueba de Barlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,744
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox.	221,124
	gl	21
	Sig.	,000

El Factor 1 innovación se compone de 3 variables: Recurso estratégico capacidad de innovación; gasto I+D y tecnología. Su índice de fiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,818.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,818	3

El Factor 2 diferenciación se compone de las variables: recurso estratégico atención al cliente y recurso estratégico calidad producto y/o servicio Su índice de fiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,732.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,732	2

El Factor 3 liderazgo en costes se compone de 2 variables: recurso estratégico: precio productos y/o servicios y productividad de los trabajadores. Su índice de fiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,615.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,615	2

Posteriormente, se realizó mediante un análisis cluster la clasificación de las empresas asturianas de acuerdo con sus puntuaciones factoriales en los factores de estrategia. Para determinar el número adecuado de grupos se observó la evolución de la medida de la proximidad, identificándose como mejor agrupación la configurada por cuatro conglomerados. Los resultados de la aplicación del análisis cluster se recogen en la tabla adjunta .

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado			
	1	2	3	4
estrategia innovadora	1,20277	-,59293	-,23296	-,49493
estrategia diferenciación	,23901	,38309	-1,38477	,64888
estrategia lider costes	,10867	,89432	-,10030	-1,18653

Número de casos en cada conglomerado

Número de casos de cada conglomerado

Conglomerado	1	30,000
	2	31,000
	3	25,000
	4	24,000
Válidos		110,000
Perdidos		5,000

Grupo 1: Innovadora

Grupo 2: Liderazgo en costes

Grupo 3: Sin estrategia claramente determinada

Grupo 4: Diferenciadora

Tras realizarse el análisis cluster sobre estos factores, se identifican 4 tipos de empresas en términos de estrategia: las que desarrollan una estrategia basada en la innovación, aquellas que se centran en la diferenciación, las que lo hacen en el liderazgo en costes y, en último lugar, aquellas sin una estrategia claramente definida.

Para contrastar la validez de la agrupación realizada a través del análisis cluster se procedió a realizar un análisis discriminante. Este paso se hace necesario porque el problema inherente a cualquier análisis cluster es la posible artificialidad de la clasificación realizada. Lo que se trata de hacer es reagrupar los individuos en función de un método externo e independiente del anteriormente utilizado. Si la reagrupación resultante del análisis discriminante difiere de la anteriormente descrita deberá ponerse en tela de juicio la misma. Por el contrario, cuanto mayor sea la coincidencia entre ambas clasificaciones más validez tendrá la realizada a través del cluster. Como variable dependiente se toma el grupo de pertenencia de cada empresa y como variables independientes las relativas a las estrategias empresariales.

El análisis discriminante clasifica correctamente, de igual forma que el cluster, el 100% de las empresas. Una vez obtenidas las dos clasificaciones mediante el análisis cluster y discriminante, se ha analizado el coeficiente de correlación de Spearman entre ambas,

cuyo valor es de 0,987 siendo totalmente significativo a un nivel de confianza del 99%. Este valor permite concluir que la taxonomía generada por el análisis cluster no responde a motivos estadísticos.

Tabla de contingencia Número inicial de casos * Grupo pronosticado para el análisis 1

		Grupo pronosticado para el análisis 1				Total	
		innovadora	diferenciadora	no definida	líder en costes		
Número inicial de casos	innovadora	Recuento	30	0	0	0	30
		% de Número inicial de casos	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% del total	27,3%	,0%	,0%	,0%	27,3%
	diferenciadora	Recuento	0	31	0	0	31
		% de Número inicial de casos	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% del total	,0%	28,2%	,0%	,0%	28,2%
	no definida	Recuento	0	0	25	0	25
		% de Número inicial de casos	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% del total	,0%	,0%	22,7%	,0%	22,7%
	líder en costes	Recuento	0	1	0	23	24
		% de Número inicial de casos	,0%	4,2%	,0%	95,8%	100,0%
		% del total	,0%	,9%	,0%	20,9%	21,8%
Total		Recuento	30	32	25	23	110
		% de Número inicial de casos	27,3%	29,1%	22,7%	20,9%	100,0%
		% del total	27,3%	29,1%	22,7%	20,9%	100,0%

2. ANEXO DE TABLAS DE CRUCE DE VARIABLES DE ACTIVIDADES FORMATIVAS Y DE LAS VARIABLES CLASIFICATORIAS DE LAS EMPRESAS

INTERPRETACIÓN DE LAS TABLAS DE ESTE ANEXO.

Por filas, se detallan los valores en atención a los grupos de clasificación. Los datos que se presentan son:

- a) Los porcentajes de empresas que han respondido SÍ a variables nominales o categóricas
- b) El valor medio de las valoraciones otorgadas a las preguntas en escala Likert. Éstas se señalan con un (1).
- c) Los porcentajes de empleados formados, universitarios y de FP son los porcentajes medios.
- d) La duración media de los cursos es en horas.

El análisis por columnas permite identificar las características de cada grupo.

El análisis por filas permite estudiar de las diferencias de medias e identificar los rasgos diferenciadores entre grupos. Las diferencias de medias estadísticamente significativas entre los grupos se han señalado con su grado de significatividad valor del p (*) $p < 0,05$; (**) $p < 0,001$.

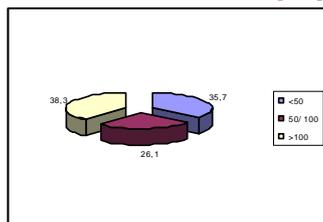
Rtch (valor) hace referencia a los residuos tipificados corregidos de Haberman. Un valor positivo implica que hay más observaciones de las esperadas en dicho grupo y un valor negativo implica que hay menos observaciones de las esperadas en dicho grupo.

Para facilitar el análisis de los datos se han señalado en rojo los valores que son inferiores a la media.

1. TAMAÑO DE LA EMPRESA

Forma de medición: Número de trabajadores por tramos: inferior a 50; entre 50 y 100 y mayor de 100.

PLANTILLA MEDIA (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	<50	50 a 100	>100	Total
Peticiones de los propios empleados p=0,009	31.6*	69*	52.4	49.5
Peticiones del personal directivo	68.4	65.5	73.8	69.7
La oferta de formación subvencionada	57.9	62.1	66.7	62.4
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores	13.2	27.6	28.6	22.9
Análisis de los planes futuros de la empresa	36.8	34.5	42.9	38.5
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	57.9	58.6	69	62.4
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	34.2	51.7	47.6	44
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	5.3	17.2	16.7	12.8

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	<50	50 a 100	>100	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto	28.9	51.7	38.1	38.5
Programas informáticos p=0,044	57.9*	86.2*	69	69.7
Formación de Formadores	5.3	6.9	14.3	9.2
Prevención de riesgos laborales	84.2	93.1	92.9	89.9
Nuevas líneas de producción	23.7	34.5	33.3	30.3
Mantenimiento	34.2	37.9	40.5	37.6
Nuevas tecnologías, maquinaria	55.3	72.4	64.3	63.3
Idiomas	13.2	31	28.6	23.9

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	<50	50 a 100	>100	Total
El grado de satisfacción de los empleados	50	69	50	55
Los conocimientos y habilidades adquiridas rtCH (-2,0)	57.9 ^t	82.8	71.4	69.7
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	78.9	75.9	71.4	75.2
La mejora de los resultados empresariales	52.6	37.9	52.4	48.6
La asistencia y seguimiento de cursos p=0,005	36.8**	75.9**	59.5	56

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	<50	50 a 100	>100	Total
Personal Directivo	31.6	37.9	38.1	35.8
Mandos Intermedios	73.7	72.4	66.7	70.6
Técnicos Universitarios p=0,003	34.2*	75.9*	54.8	53.2
Empleados Administrativos y Comerciales	57.9	65.5	64.3	62.4
Trabajadores manuales cualificados (oficialías)	84.2	93.1	92.9	89.9
Trabajadores manuales no cualificados	50	72.4	61.9	60.6

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)				
	<50	50 a 100	>100	Media
La empresa considera los gastos en formación como una inversión	3.95	4.11	3.74	3.91
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.51	3.57	3.33	3.46
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	3.24	3.07	3.02	3.11
Los empleados participan en la planificación de la formación p=0,031	2.68*	2.50*	2.76	2.66
Recurso estratégico productividad de trabajadores	4.29	4.27	4.26	4.27
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores	4.13	4.07	4.19	4.13

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)				
	<50	50 a 100	>100	Total
Descripción de puestos de trabajo	70.7	70	81.8	74.8
Evaluación del rendimiento	68.3	63.3	31.8	33
Trabajo en equipo	28	24	84.1	77.4
Realiza formación	92.7	96.7	95.5	94.8
Formación on line p=0,002	23.7	58.6*	21.4	32.1
Salarios superiores a la media	43.9	36.7	34.1	38.3
Salarios equivalentes a la media	56.1	63.3	63.3	60.9
Salarios inferiores a la media	0	0	2.3	0.9
Aumento de plantilla	68.3	76.7	75	73
Descenso de plantilla	9.8	0	6.8	6.1
La plantilla se mantiene igual	22	23.3	18.2	20.9
Evaluación del rendimiento para la promoción	43.9	56.7	59.1	53
Formación interna para la promoción rtCH (-2,1)	21.4 [†]	47.4	43.3	36.4
(1) Toma de decisiones descentralizada	2.24	2.23	2.42	2.31
(1) Trabajadores especializados	3.27	3.17	3.32	3.26
% de universitarios en plantilla	12.52	17.39	14.19	14.41
% de FP en plantilla	35.72	26.06	34.56	32.71

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
Objetivos de la formación (1)	<50	50 a 100	>100	Total
Proporcionar conocimientos de carácter específico	3.76	3.79	3.88	3.81
Duración de los cursos				
Menos de 19 horas	25	36.4	17.9	25.7
Entre 20 y 29 horas	15	13.6	25	18.6
Entre 30 y 39 horas	15	4.5	10.7	10
Entre 40 y 49 horas	5	13.6	10.7	10
Entre 50 y 59 horas	15	9.1	10.7	11.4
Más de 60 horas	25	22.7	25	24.3
Lugar de impartición				
Ninguno en el puesto de trabajo	32.4	41.4	31	34.3
Hasta el 50% en el puesto de trabajo	35.1	44.8	42.9	40.7
Más del 50% en el puesto de trabajo	18.9	13.8	19	17.6
Todos en el puesto de trabajo	13.5	0	7.1	7.4
Horario de impartición				
Ninguno en jornada laboral	13.5	13.8	16.7	14.8
Hasta el 50% en jornada laboral	43.2	34.5	42.9	40.7
Más del 50% en jornada laboral	13.5	27.6	16.7	18.5
Todos en jornada laboral	29.7	24.1	23.8	25.9
Formadores que son trabajadores de la empresa				
Ninguno	63.2	51.7	40.5	51.4
Hasta el 50%	28.9	37.9	50	39.4
Más del 50%	2.6	10.3	4.8	5.5
Todos	5.3	0	4.8	3.7
Porcentaje de trabajadores formados				
Menos de 10%	41.7	25	24.4	30.5
Entre 11 y 29%	25	14.3	19.5	20
Entre 30 y 49%	11.1	21.4	17.1	16.2
Entre 50 y 74%	5.6	10.7	24.4	14.3
Entre 75% y 100%	16.7	28.6	14.6	19
IAE				
2	0	6.7	2.3	2.6
3	29.3	26.7	40.9	33
4	17.1	16.7	9.1	13.9
5	53.7	50	47.7	50
Entorno de cambios rápidos	26.3	34.5	34.9	31.8
Duración media de los cursos	91.15	61.41	57.39	68.30
Porcentaje de trabajadores formados	30.62	44.79	40.41	38.15

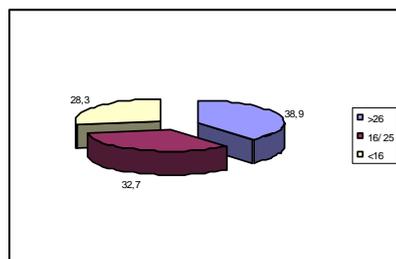
(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)				
	<50	50 a 100	>100	Total
Competitividad superior a la media	3.45	3.33	3.26	3.39
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos	1.78	2.14	2.45	2.12
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo	2.83	2.41	2.98	2.77
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	2.46	2.38	2.89	2.59
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector	2.73	2.48	3.13	2.81
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios	2.61	2.46	2.90	2.68
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos	2.68	2.55	2.98	2.75
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	2.78	2.31	2.83	2.67

2. ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

Forma de medición: en tres intervalos: anterior a 1980; entre 1981 y 1990; y a partir de 1991.

ANTIGÜEDAD MEDIA -EN AÑOS- DE EMPRESA (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	Antes 1980	1981-1990	desde 1991	Total
Peticiones de los propios empleados	50	58.3	41.4	50.5
Peticiones del personal directivo	76.2	66.7	65.5	70.1
La oferta de formación subvencionada	73.8	58.3	51.7	62.6
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores	19	25	27.6	23.4
Análisis de los planes futuros de la empresa	42.9	38.9	31	38.3
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	64.3	66.7	51.7	61.7
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	45.2	47.2	37.9	43.9
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	19	13.9	3.4	13.1

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	Antes 1980	1981-1990	desde 1991	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto	42.9	33.3	41.4	39.3
Programas informáticos	69	77.8	62.1	70.1
Formación de Formadores	14.3	5.6	6.9	9.3
Prevención de riesgos laborales	92.9	88.9	89.7	90.7
Nuevas líneas de producción	38.1	22.2	31	30.8
Mantenimiento	40.5	30.6	41.4	37.4
Nuevas tecnologías, maquinaria	69	55.6	69	64.5
Idiomas	31	16.7	20.7	23.4

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	Antes 1980	1981-1990	desde 1991	Total
El grado de satisfacción de los empleados	54.8	52.8	58.6	55.1
Los conocimientos y habilidades adquiridas	69	69.4	75.9	71
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo P=0.04	90.5*	58.3*	75.9	75.7
La mejora de los resultados empresariales	47.6	38.9	62.1	48.6
La asistencia y seguimiento de cursos	61.9	58.3	44.8	56.1

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	Antes 1980	1981-1990	desde 1991	Total
Personal Directivo rtCH (-2,1)	42.9	41.7	20.7 [†]	36.4
Mandos Intermedios	71.4	72.2	69	71
Técnicos Universitarios rtCH (2)	45.2	66.7 [†]	48.3	53.3
Empleados Administrativos y Comerciales	59.5	66.7	58.6	61.7
Trabajadores manuales cualificados (oficialías)	88.1	94.4	89.7	90.7
Trabajadores manuales no cualificados	64.3	52.8	65.5	60.7

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)				
	Antes 1980	1981-1990	desde 1991	Media
La empresa considera los gastos en formación como una inversión	3.90	3.88	4.00	3.92
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.67	3.29	3.38	3.47
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	3.07	2.91	3.38	3.11
Los empleados participan en la planificación de la formación	2.55	2.71	2.79	2.67
Recurso estratégico productividad de trabajadores	4.32	4.25	4.22	4.27
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores	4.02	4.19	4.19	4.13

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)				
	Antes 1980	1981-1990	desde 1991	Total
Descripción de puestos de trabajo	75	78.4	71.9	75.2
Evaluación del rendimiento	56.8	67.6	78.1	66.4
Trabajo en equipo	75	81.1	75	77
Realiza formación	95.5	97.3	90.6	94.7
Formación on line	31	38.9	27.6	32.7
Salarios superiores a la media	34.1	35.1	43.8	37.2
Salarios equivalentes a la media	65.9	62.2	56.3	61.9
Salarios inferiores a la media	0	2.7	0	0.9
Aumento de plantilla	72.7	64.9	81.3	72.6
Descenso de plantilla	2.3	8.1	9.4	6.2
La plantilla se mantiene igual	25	27	9.4	21.2
Evaluación del rendimiento para la promoción	48	32	32	37
Formación interna para la promoción	52.3	56.8	50	53.1
(1) Toma de decisiones descentralizada	2.42	2.27	2.25	2.32
(1) Trabajadores especializados	3.18	3.30	3.31	3.26
% de universitarios en plantilla	15.56	16.26	10.16	14.29
% de FP en plantilla	28.71	38.12	33.50	33.07

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	Antes 1980	1981-1990	desde 1991	Total
Objetivos de la formación (1)				
Proporcionar conocimientos de carácter específico	3.80	3.86	3.83	3.83
Duración de los cursos				
Menos de 19 horas	23.3	27.3	29.4	26.1
Entre 20 y 29 horas	16.7	13.6	29.4	18.8
Entre 30 y 39 horas	10	4.5	11.8	8.7
Entre 40 y 49 horas	16.7	9.1	0	10.1
Entre 50 y 59 horas	16.7	13.6	0	11.6
Más de 60 horas	16.7	31.8	29.4	24.6
Lugar de impartición				
Ninguno en el puesto de trabajo rtch (-2,6/ 2,1)	19 ^t	47.2 ^t	39.3	34
Hasta el 50% en el puesto de trabajo rtch (2)	52.4 ^t	36.1	28.6	40.6
Más del 50% en el puesto de trabajo	23.8	11.1	17.9	17.9
Todos en el puesto de trabajo	4.8	5.6	14.3	7.5
Horario de impartición				
Ninguno en jornada laboral rtch (-2,4)	4.8 ^t	22.2	21.4	15.1
Hasta el 50% en jornada laboral	47.6	36.1	39.3	41.5
Más del 50% en jornada laboral	23.8	16.7	10.7	17.9
Todos en jornada laboral	23.8	25	28.6	25.5
Formadores que son trabajadores de la empresa				
Ninguno rtch (2,2)	38.1 ^t	61.1	58.6	51.4
Hasta el 50%	50	30.6	34.5	39.3
Más del 50%	9.5	5.6	0	5.6
Todos	2.4	2.8	6.9	3.7
Porcentaje de trabajadores formados				
Menos de 10%	31.7	31.4	25.9	30.1
Entre 11 y 29%	14.6	22.9	22.2	19.4

Entre 30 y 49%	17.1	11.4	22.2	16.5
Entre 50 y 74%	19.5	14.3	2	14.6
Entre 75% y 100%	17.1	20	22.2	19.4
IAE				
2 rtcH (2,5)	0	8.1 [†]	0	2.7
3 rtcH (3,3/ -2,1)	50 [†]	18.9 [†]	21.9	31.9
4	18.2	13.5	9.4	14.2
5 rtcH (-3.3/ 2,3)	31.8 [†]	59.5	68.8 [†]	51.3
Entorno de cambios rápidos	30.2	37.8	28.6	32.4
Duración media de los cursos	44	75.14	104.6	68.86
Porcentaje de trabajadores formados	38.93	39	37.75	38.63

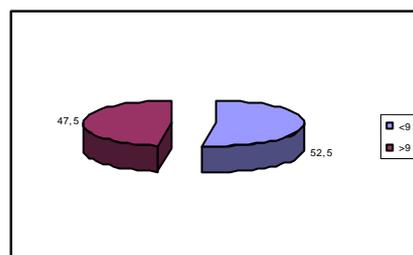
(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)				
	Antes 1980	1981-1990	desde 1991	Total
Competitividad superior a la media	3.32	3.41	3.42	3.38
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos	2.28	2.12	1.84	2.10
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo	2.81	2.88	2.58	2.77
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	2.74	2.64	2.32	2.58
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector	2.88	2.88	2.61	2.81
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios	2.60	2.91	2.55	2.68
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos	2.70	2.88	2.68	2.75
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	2.53	2.91	2.58	2.67

3. ESTABILIDAD O ANTIGÜEDAD DE LA PLANTILLA

Forma de medición: inferior o superior a 9 años (mediana).

ANTIGÜEDAD DE PLANTILLA -EN AÑOS- EN EMPRESA (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<9 años	> 9 años	Total
Peticiones de los propios empleados	55.1	39.1	47.4
Peticiones del personal directivo	67.3	76.1	71.6
La oferta de formación subvencionada	55.1	69.6	62.1
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores p=(0,029*)	34.7*	15.2*	25.3
Análisis de los planes futuros de la empresa	38.8	43.5	41.1
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	65.3	60.9	63.2
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	44.9	47.8	46.3
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	14.3	15.2	14.7

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<9 años	> 9 años	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto	67.3	71.7	69.5
Programas informáticos	36.7	43.5	40
Formación de Formadores	10.2	10.9	10.5
Prevención de riesgos laborales	91.8	87	89.5
Nuevas líneas de producción	34.7	30.4	32.6
Mantenimiento	38.3	43.5	41.1
Nuevas tecnologías, maquinaria	65.3	71.7	68.4
Idiomas	22.4	26.1	24.2

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<9 años	> 9 años	Total
La asistencia y seguimiento de cursos	53.1	65.2	58.9
El grado de satisfacción de los empleados	67.3	50	58.9
Los conocimientos y habilidades adquiridas	69.4	69.6	69.5
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	77.6	80.4	78.9
La mejora de los resultados empresariales	53.1	45.7	49.5

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<9 años	> 9 años	Total
Personal Directivo	30.6	39.1	34.7
Mandos Intermedios	73.5	69.6	71.6
Técnicos Universitarios	53.1	50	51.6
Empleados Administrativos y Comerciales	69.3	58.7	62.1
Trabajadores manuales cualificados (oficialías)	91.8	87	89.5
Trabajadores manuales no cualificados	65.3	58.7	62.1

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	<9 años	> 9 años	Media
La empresa considera los gastos en formación como una inversión	4	3.89	3.95
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es	3.28	3.65	3.46

imprescindible			
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	3.08	3.11	3.10
Los empleados participan en la planificación de la formación	2.91	2.50	2.71
Recurso estratégico productividad de trabajadores	4.31	4.26	4.29
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores	4.12	4.17	4.14

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)			
	<9 años	> 9 años	Total
Descripción de puestos de trabajo	75	78.7	76.8
Evaluación del rendimiento	75	59.6	67.6
Trabajo en equipo	75	80.9	77.8
Realiza formación	94.2	97.9	96
Formación on line	28.6	37	32.6
Salarios superiores a la media	40.4	36.2	38.4
Salarios equivalentes a la media	59.6	63.8	61.6
Aumento de plantilla	76.9	66	71.7
Descenso de plantilla p=0,039*	9.6*	2.1*	6.1
La plantilla se mantiene igual p=0,029*	13.5*	31.9*	22.2
Evaluación del rendimiento para la promoción	38.5	42.9	40.3
Formación interna para la promoción	51.9	55.3	53.5
(1) Toma de decisiones descentralizada	2.16	2.49	2.32
(1) Trabajadores especializados	3.21	3.38	3.29
% de universitarios en plantilla	12.07	16.55	14.20
% de FP en plantilla	34.08	32.65	33.42

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<9 años	> 9 años	Total
Objetivos de la formación (1)			
Proporcionar conocimientos de carácter específico	3.82	3.84	3.83
Duración de los cursos			
Menos de 19 horas	16.7	25.8	21.3
Entre 20 y 29 horas	13.3	22.6	18
Entre 30 y 39 horas	13.3	9.7	11.5
Entre 40 y 49 horas	6.7	16.1	11.5
Entre 50 y 59 horas	13.3	9.7	11.5
Más de 60 horas	36.7	16.1	26.2
Lugar de impartición			
Ninguno en el puesto de trabajo	37.5	21.7	29.8
Hasta el 50% en el puesto de trabajo	35.4	52.2	43.6
Más del 50% en el puesto de trabajo	18.8	19.6	19.1
Todos en el puesto de trabajo	8.3	6.5	7.4
Horario de impartición			
Ninguno en jornada laboral rtCH (2,4)	25 [†]	6.5 [†]	16
Hasta el 50% en jornada laboral	35.4	45.7	40.4
Más del 50% en jornada laboral	16.7	21.7	19.1
Todos en jornada laboral	22.9	26.1	24.5
Formadores que son trabajadores de la empresa			

Ninguno	55.1	39.1	47.4
Hasta el 50%	38.8	45.7	42.1
Más del 50%	2	10.9	6.3
Todos	4.1	4.3	4.2
Porcentaje de trabajadores formados			
Menos de 10%	31.9	29.5	30.8
Entre 11 y 29%	17	25	20.9
Entre 30 y 49%	21.3	13.6	17.6
Entre 50 y 74%	12.8	20.5	16.5
Entre 75% y 100%	17	11.4	14.3
IAE			
2	0	4.3	2
3 rtCh (2,1)	25 ^t	44.7 ^t	34.3
4 rtCh (2,9)	13.5 ^t	19.1 ^t	16.2
5 p=0,018*	61.5*	31.9*	47.5
Entorno de cambios rápidos	28.6	35.6	31.9
Duración media de los cursos	84.53	65.68	74.95
Porcentaje de trabajadores formados	35.63	35.53	35.61

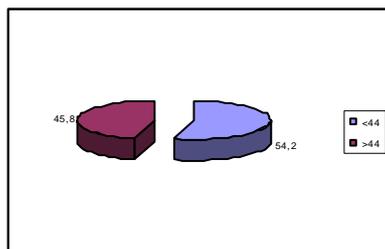
(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	<9 años	> 9 años	Total
Competitividad superior a la media	3.39	3.36	3.38
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos	2.02	2.20	2.10
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo	2.73	2.93	2.82
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	2.57	2.77	2.66
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector	2.80	2.96	2.88
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios	2.67	2.84	2.75
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos	2.78	2.83	2.80
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	2.65	2.76	2.70

4. JUVENTUD DE LOS DIRECTIVOS

Forma de medición: edad media de los directivos inferior o superior a 44 años (mediana).

EDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<44 años	>44 años	Total
Peticiones de los propios empleados	52.7	43.5	48.5
Peticiones del personal directivo	76.4	67.4	72.3
La oferta de formación subvencionada	58.2	67.4	62.4
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores p=0,003	36.4*	10.9*	24.8
Análisis de los planes futuros de la empresa	43.6	32.6	38.6
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	61.8	65.2	63.4
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	43.6	43.5	43.6
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	12.7	15.2	13.9

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<44 años	>44 años	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto p=0,005	50.9*	23.9*	38.6
Programas informáticos	76.4	63	70.3
Formación de Formadores	12.7	6.5	9.9
Prevención de riesgos laborales	90.9	87	89.1
Nuevas líneas de producción	34.5	30.4	32.7
Mantenimiento	43.6	34.8	39.6
Nuevas tecnologías, maquinaria	61.8	67.4	64.4
Idiomas	23.6	23.9	23.8

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<44 años	>44 años	Total
El grado de satisfacción de los empleados	58.2	58.7	58.4
Los conocimientos y habilidades adquiridas	67.3	69.6	68.3
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	69.1	82.6	75.2
La mejora de los resultados empresariales	45.5	54.3	49.5
La asistencia y seguimiento de cursos	56.4	56.5	56.4

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<44 años	>44 años	Total
Personal Directivo p=0,038	43.6*	23.9*	34.7
Mandos Intermedios	74.5	65.2	70.3
Técnicos Universitarios	47.3	56.5	51.5
Empleados Administrativos y Comerciales	65.5	60.9	63.4
Trabajadores manuales cualificados (oficialías)	89.1	89.1	89.1
Trabajadores manuales no cualificados	61.8	58.7	60.4

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	<44 años	>44 años	Media
La empresa considera los gastos en formación como una inversión	3.95	3.86	3.91
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.62	3.23	3.45
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	3.20	2.98	3.10
Los empleados participan en la planificación de la formación	2.67	2.68	2.68
Recurso estratégico productividad de trabajadores	4.14	4.40	4.25
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores	4.05	4.22	4.13

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)			
	<44 años	>44 años	Total
Descripción de puestos de trabajo	81	69.4	75.7
Evaluación del rendimiento	70.7	65.3	68.2
Trabajo en equipo	81	73.5	77.6
Realiza formación	94.8	93.9	94.4
Formación on line	32.7	32.6	32.7
Salarios superiores a la media	62.1	61.2	61.7
Salarios equivalentes a la media	36.2	38.8	37.4
Salarios inferiores a la media	1.7	0	0.9
Aumento de plantilla	74.1	71.4	72.9
Descenso de plantilla	8.6	4.1	6.5
La plantilla se mantiene igual	17.2	24.5	20.6
Evaluación del rendimiento para la promoción p=0,033	48.8*	25*	38.4
Formación interna para la promoción	60.3	42.9	52.3
(1) Toma de decisiones descentralizada	2.28	2.31	2.29
(1) Trabajadores especializados	3.26	3.27	3.26
% de universitarios en plantilla	12.61	16.67	14.48
% de FP en plantilla	34.46	30.69	32.71

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
Objetivos de la formación (1)	<44 años	>44 años	Total
Proporcionar conocimientos de carácter específico	3.83	3.70	3.77
Duración de los cursos			
Menos de 19 horas	20.5	29.2	23.8
Entre 20 y 29 horas	23.1	8.3	17.5
Entre 30 y 39 horas	10.3	12.5	11.1
Entre 40 y 49 horas	7.7	16.7	11.1
Entre 50 y 59 horas	15.4	4.2	11.1
Más de 60 horas	23.1	29.2	25.4
Lugar de impartición			
Ninguno en el puesto de trabajo	33.3	34.8	34
Hasta el 50% en el puesto de trabajo	37	43.5	40
Más del 50% en el puesto de trabajo	22.2	15.2	19
Todos en el puesto de trabajo	7.4	6.5	7
Horario de impartición			
Ninguno en jornada laboral rtCH (2,00)	9.3 [†]	23.9 [†]	16
Hasta el 50% en jornada laboral	42.6	34.8	39
Más del 50% en jornada laboral	20.4	19.6	20
Todos en jornada laboral	27.8	21.7	25
Formadores que son trabajadores de la empresa			
Ninguno	49.1	52.2	50.5
Hasta el 50%	40	39.1	39.9
Más del 50%	5.5	6.5	5.9
Todos	5.5	2.2	4
Porcentaje de trabajadores formados			
Menos de 10%	28.8	35.6	32
Entre 11 y 29%	21.2	20	20.6
Entre 30 y 49%	15.4	17.8	16.5
Entre 50 y 74%	15.4	15.6	15.5
Entre 75% y 100%	19.2	11.1	15.5
IAE			
2	1.7	4.1	2.8
3	32.8	34.7	33.6
4	19	10.2	15
5	46.6	51	48.6
Entorno de cambios rápidos rtCH (2,1)	42.6 [†]	22.9 [†]	33.3
Duración media de los cursos	76.74	66.04	72.67
Porcentaje de trabajadores formados	38.83	32.09	35.73

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

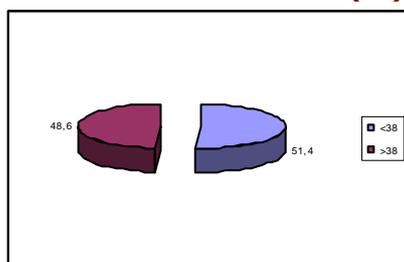
Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	<44 años	>44 años	Total
Competitividad superior a la media	3.42	3.31	3.37
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos	2.09	2.13	2.11
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo	2.89	2.69	2.80
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	2.83	2.38	2.61

La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector	3.04	2.58	2.83
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios	2.87	2.48	2.69
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos	3.04	2.46	2.77
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	2.89	2.46	2.69

5. JUVENTUD DE LA PLANTILLA

Forma de medición: edad media inferior o superior a 38 años (mediana).

EDAD DE LA PLANTILLA (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<38 años	>38 años	Total
Peticiones de los propios empleados	48	50	49
Peticiones del personal directivo	76	68	72
La oferta de formación subvencionada	58	68	63
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores	28	22	25
Análisis de los planes futuros de la empresa p=0,039	48*	28*	38
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	72	54	63
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	48	40	44
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	14	14	14

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<38 años	>38 años	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto	40	36	38
Programas informáticos	74	66	70
Formación de Formadores	10	8	9
Prevención de riesgos laborales	92	86	89
Nuevas líneas de producción	42	24	33
Mantenimiento	40	38	39
Nuevas tecnologías, maquinaria	72	56	64
Idiomas	30	18	24

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<38 años	>38 años	Total
El grado de satisfacción de los empleados $p=0,008$	72*	46*	59
Los conocimientos y habilidades adquiridas	66	72	69
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	78	74	76
La mejora de los resultados empresariales	52	48	50
La asistencia y seguimiento de cursos	60	54	57

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	<38 años	>38 años	Total
Personal Directivo	60	72	66
Mandos Intermedios	74	66	70
Técnicos Universitarios	60	42	51
Empleados Administrativos y Comerciales	66	60	63
Trabajadores manuales cualificados (oficialías)	92	86	89
Trabajadores manuales no cualificados	66	56	61

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	<38 años	>38 años	Media
La empresa considera los gastos en formación como una inversión	4.18	3.60	3.90
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.53	3.36	3.45
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	3.06	3.17	3.11
Los empleados participan en la planificación de la formación	2.92	2.43	2.68
Recurso estratégico productividad de trabajadores	4.34	4.16	4.25
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores	4.29	3.96	4.13

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)			
	<38 años	>38 años	Total
Descripción de puestos de trabajo	79.6	72.5	76.2
Evaluación del rendimiento	74.1	62.7	68.6
Trabajo en equipo	81.5	72.5	77.1
Realiza formación	92.6	98	95.2
Formación on line	36	30	33
Salarios superiores a la media	38.9	35.3	37.1
Salarios equivalentes a la media	61.1	62.7	61.9
Salarios inferiores a la media	0	2	1
Aumento de plantilla	83.3	60.8	72.4
Descenso de plantilla $p=0,027^*$	5.6*	7.8*	6.7
La plantilla se mantiene igual	11.1	31.4	21
Evaluación del rendimiento para la promoción	37.5	37.5	37.5
Formación interna para la promoción	51.9	52.9	52.4

(1) Toma de decisiones descentralizada	2.30	2.25	2.28
(1) Trabajadores especializados	3.28	3.22	3.25
% de universitarios en plantilla	16.05	13.17	14.64
% de FP en plantilla	35.89	29.38	32.81

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
Objetivos de la formación (1)	<38 años	>38 años	Total
Proporcionar conocimientos de carácter específico	3.88	3.65	3.77
Duración de los cursos			
Menos de 19 horas	19.4	28.1	23.8
Entre 20 y 29 horas	9.7	25	17.5
Entre 30 y 39 horas	12.9	9.4	11.1
Entre 40 y 49 horas	9.7	12.5	11.1
Entre 50 y 59 horas rtch (2,0)	19.4 ^t	3.1 ^t	11.1
Más de 60 horas	29	21.9	25.4
Lugar de impartición			
Ninguno en el puesto de trabajo	32	36.7	34.3
Hasta el 50% en el puesto de trabajo	42	36.7	39.4
Más del 50% en el puesto de trabajo	18	20.4	19.2
Todos en el puesto de trabajo	8	6.1	7.1
Horario de impartición			
Ninguno en jornada laboral	16	16.3	16.2
Hasta el 50% en jornada laboral	38	38.8	38.4
Más del 50% en jornada laboral	18	22.4	20.2
Todos en jornada laboral	28	22.4	25.3
Formadores que son trabajadores de la empresa			
Ninguno	48	54	51
Hasta el 50%	44	34	39
Más del 50%	4	8	6
Todos	4	4	4
Porcentaje de trabajadores formados			
Menos de 10%	28.6	36.2	32.3
Entre 11 y 29%	22.4	17	19.8
Entre 30 y 49%	16.3	17	16.7
Entre 50 y 74%	18.4	12.8	15.6
Entre 75% y 100%	14.3	17	15.6
IAE			
2	5.6	0	2.9
3	27.8	41.2	34.3
4	13	17.6	15.2
5	53.7	41.2	47.6
Entorno de cambios rápidos rtch (2,1)	43.4 ^t	23.4 ^t	34
Duración media de los cursos	75.77	69.66	72.67
Porcentaje de trabajadores formados	35.86	35.94	35.90

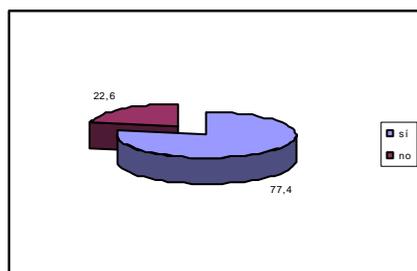
(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	<38 años	>38 años	Total
Competitividad superior a la media	3.51	3.22	3.37
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos p=0,009	2.38*	1.86*	2.13
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo p=0,000	3.19**	2.39**	2.80
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	2.71	2.50	2.61
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector p=0,040	3.06*	2.55*	2.81
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios p=0,003	2.96*	2.40*	2.69
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos p=0,014	3.06*	2.49*	2.78
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	2.88	2.51	2.70

6. REALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Forma de medición: valor superior a 2 en la suma de las respuestas afirmativas a realiza descripción de puestos de trabajo; evaluación del rendimiento y trabajo en equipo.

PRACTICAS DE RR.HH. EN EMPRESA (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	NO	SÍ	Total
Peticiones de los propios empleados	40.9	51.7	49.5
Peticiones del personal directivo	59.1	72.4	69.7
La oferta de formación subvencionada	63.8	62.1	62.4
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores rtch (2,9)	0 [†]	28.7 [†]	22.9
Análisis de los planes futuros de la empresa	36.4	39.1	38.5
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	54.5	64.4	62.4
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	31.8	47.1	44
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	9.1	13.8	12.8

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	NO	SÍ	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto	31.8	40.2	38.5
Programas informáticos p=0,024	50*	74.7*	69.7
Formación de Formadores	4.5	10.3	9.2
Prevención de riesgos laborales	81.8	92	89.9
Nuevas líneas de producción	18.2	33.3	30.3
Mantenimiento	36.4	37.9	37.6
Nuevas tecnologías, maquinaria	45.5	67.8	63.3
Idiomas	13.6	26.4	23.9

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	NO	SÍ	Total
La asistencia y seguimiento de cursos p=0,010	31.8*	62.1*	56
El grado de satisfacción de los empleados rtCH (3,4)	22.7 ^t	63.2 ^t	55
Los conocimientos y habilidades adquiridas rtCH (3,8)	36.4 ^t	78.2 ^t	69.7
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	68.2	77	75.2
La mejora de los resultados empresariales	31.8	52.9	48.6

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	NO	SÍ	Total
Personal Directivo	22.7	39.1	35.8
Mandos Intermedios	68.2	71.3	29.4
Técnicos Universitarios	45.5	55.2	53.2
Empleados Administrativos y Comerciales	50	65.2	62.4
Trabajadores manuales cualificados (oficialías) p=0,028	77.3*	93.1*	89.9
Trabajadores manuales no cualificados	54.5	62.1	60.6

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mín. a 5 máx.)			
	NO	SÍ	Media
La empresa considera los gastos en formación como una inversión	3.57	3.99	3.91
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.10	3.55	3.46
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	3.05	3.13	3.11
Los empleados participan en la planificación de la formación	2.32	2.76	2.66
Recurso estratégico productividad de trabajadores	4.15	4.31	4.27
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores	3.96	4.18	4.13

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)			
	NO	SÍ	Total
Descripción de puestos de trabajo p=0,000	34.6**	86.5**	74.8
Evaluación del rendimiento p=0,000	19.2**	80.9**	67
Trabajo en equipo p=0,000	30.8**	91**	77.4
Realiza formación p=0,008	84.6*	97.8*	94.8
Formación on line	22.7	34.5	32.1
Salarios superiores a la media	29.6	41.6	38.3
Salarios equivalentes a la media	69.2	58.4	60.9
Salarios inferiores a la media	3.8	0	0.9

Aumento de plantilla	69.2	74.2	73
Descenso de plantilla	7.7	5.6	6.1
La plantilla se mantiene igual	23.1	20.2	20.9
Evaluación del rendimiento para la promoción $p=0,01$	0*	38.9*	36.4
Formación interna para la promoción rtCH (2,6)	30.8 ^t	59.6 ^t	53
(1) Toma de decisiones descentralizada	1.96	2.41	2.31
(1) Trabajadores especializados	2.96	3.35	3.26
% de universitarios en plantilla	12.51	14.92	14.41
% de FP en plantilla	18.40	26.24	24.57

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
Objetivos de la formación (1)	NO	SÍ	Total
Proporcionar conocimientos de carácter específico	3.77	3.82	3.81
Duración de los cursos			
Menos de 19 horas	35.7	23.2	25.7
Entre 20 y 29 horas	28.6	16.1	18.6
Entre 30 y 39 horas	0	12.5	10
Entre 40 y 49 horas	21.4	7.1	10
Entre 50 y 59 horas	14.3	10.7	11.4
Más de 60 horas rtCH (2,4)	0 ^t	30.4 ^t	24.3
Lugar de impartición			
Ninguno en el puesto de trabajo	42.9	32.2	34.3
Hasta el 50% en el puesto de trabajo	23.8	44.8	40.7
Más del 50% en el puesto de trabajo	14.3	18.4	17.6
Todos en el puesto de trabajo rtCH (2,4)	19 ^t	4.6 ^t	7.4
Horario de impartición			
Ninguno en jornada laboral	23.8	12.6	14.8
Hasta el 50% en jornada laboral	33.3	42.5	40.7
Más del 50% en jornada laboral	9.5	20.7	18.5
Todos en jornada laboral	33.3	24.1	25.9
Formadores que son trabajadores de la empresa			
Ninguno	63.6	48.3	51.4
Hasta el 50%	22.7	43.7	39.4
Más del 50%	9.1	4.6	5.5
Todos	4.5	3.4	3.7
Porcentaje de trabajadores formados			
Menos de 10%	45	27.1	30.5
Entre 11 y 29%	15	21.2	20
Entre 30 y 49%	15	16.5	16.2
Entre 50 y 74%	5	16.5	14.3
Entre 75% y 100%	20	18.8	19
IAE			
2	0	3.4	2.6
3	30.8	33.7	33
4	19.2	12.4	13.9
5	50	50.6	50.4
Entorno de cambios rápidos $p=0.003$	7.7*	39.3*	31.8
Duración media de los cursos	23.57	79.48	68.30
Porcentaje de trabajadores formados	31.10	39.89	38.15

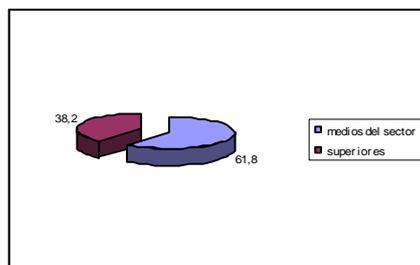
(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	NO	SÍ	Total
Competitividad superior a la media $p=0,000$	3**	3.5**	3.39
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos	1.72	2.24	2.12
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo $p=0,005$	2.28*	2.92*	2.77
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	2.16	2.72	2.59
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector	2.28	2.96	2.81
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios	2.12	2.85	2.68
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos $p=0,002$	2.16*	2.93*	2.75
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	2.32	2.78	2.67

7. SALARIOS DE EFICIENCIA

Forma de medición: Existencia de salarios superiores a la media.

COMPETITIVIDAD DE SALARIOS EN EMPRESA (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	igual	mayor	Total
Peticiones de los propios empleados	52.3	44.2	49.1
Peticiones del personal directivo	66.2	74.4	69.4
La oferta de formación subvencionada	63.1	60.5	62
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores	23.1	23.3	23.1
Análisis de los planes futuros de la empresa	38.5	39.5	38.9
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	56.9	72.1	63
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	41.5	48.8	44.4
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	12.3	14	13

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	igual	mayor	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto	43.1	32.6	38.9
Programas informáticos	67.7	72.12	69.4
Formación de Formadores	10.8	7	9.3
Prevención de riesgos laborales	90.8	88.4	89.8
Nuevas líneas de producción	30.8	30.2	30.6
Mantenimiento	33.8	44.2	38
Nuevas tecnologías, maquinaria	58.5	72.1	63.9
Idiomas	24.6	23.3	24.1

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	igual	mayor	Total
El grado de satisfacción de los empleados	53.8	58.1	55.6
Los conocimientos y habilidades adquiridas	73.8	65.1	70.4
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	75.4	76.7	75.9
La mejora de los resultados empresariales	47.7	51.2	49.1
La asistencia y seguimiento de cursos	55.4	58.1	56.5

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	igual	mayor	Total
Personal Directivo	36.9	34.9	36.1
Mandos Intermedios	67.6	74.4	70.4
Técnicos Universitarios	56.9	48.8	53.7
Empleados Administrativos y Comerciales	58.5	67.4	62
Trabajadores manuales cualificados (oficialías)	87.7	93	89.8
Trabajadores manuales no cualificados	56.9	65.1	60.2

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	igual	mayor	Total
La empresa considera los gastos en formación como una inversión	3.89	3.95	3.91
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.34	3.62	3.46
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	3.19	3.00	3.11
Los empleados participan en la planificación de la formación	2.54	2.86	2.66
Recurso estratégico productividad de trabajadores	4.26	4.32	4.27
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores	4.13	4.16	4.13

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)			
	igual	mayor	Total
Descripción de puestos de trabajo	71.4	79.5	74.6
Evaluación del rendimiento	62.9	75	67.5
Trabajo en equipo	77.1	79.5	78.1
Realiza formación	92.9	97.7	94.7
Formación on line	32.3	32.6	32.4
Aumento de plantilla	70	79.5	73.7
Descenso de plantilla	7.1	2.3	5.3
La plantilla se mantiene igual	22.9	18.2	21.1

Evaluación del rendimiento para la promoción	40.9	30.3	36.4
Formación interna para la promoción	48.6	61.4	53.5
(1) Toma de decisiones descentralizada	2.21	2.47	2.31
(1) Trabajadores especializados $p=0,044^*$	3.13*	3.48*	3.26
% de universitarios en plantilla	16.02	11.97	14.41
% de FP en plantilla	35.35	28.72	32.71

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
Objetivos de la formación (1)	igual	mayor	Total
Proporcionar conocimientos de carácter específico	3.91	3.71	3.81
Duración de los cursos			
Menos de 19 horas	25	27.6	26.1
Entre 20 y 29 horas	17.5	17.2	17.4
Entre 30 y 39 horas	7.5	13.8	10.1
Entre 40 y 49 horas	12.5	6.9	10.1
Entre 50 y 59 horas	15	6.9	11.6
Más de 60 horas	22.5	27.6	24.6
Lugar de impartición			
Ninguno en el puesto de trabajo	35.9	30.2	33.6
Hasta el 50% en el puesto de trabajo	42.2	39.5	41.1
Más del 50% en el puesto de trabajo	14.1	23.3	17.8
Todos en el puesto de trabajo	7.8	7	7.5
Horario de impartición			
Ninguno en jornada laboral	15.6	14	15
Hasta el 50% en jornada laboral	42.2	37.2	40.2
Más del 50% en jornada laboral	14.1	23.3	18.7
Todos en jornada laboral	7.8	25.6	26.2
Formadores que son trabajadores de la empresa			
Ninguno	52.3	48.8	50.9
Hasta el 50%	36.9	44.2	39.8
Más del 50%	6.2	4.7	5.6
Todos	4.6	2.3	3.7
Porcentaje de trabajadores formados			
Menos de 10%	37.7	20.9	30.8
Entre 11 y 29%	18	20.9	19.2
Entre 30 y 49%	14.8	18.6	16.3
Entre 50 y 74%	13.1	16.3	14.4
Entre 75% y 100%	16.4	23.3	19.2
IAE			
2	4.3	0	2.6
3	28.6	38.6	32.5
4	11.4	18.2	14
5	55.7	43.2	50.9
Entorno de cambios rápidos $p=0,045$	38.8*	21.4*	32.1
Objetivo de las acciones formativas	3.91	3.71	3.81
Duración media de los cursos	81.10	52.31	68.30
Porcentaje de trabajadores formados	35.39	42.67	38.15

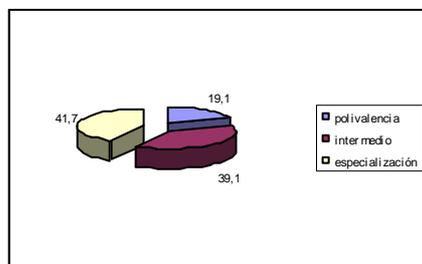
(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	igual	mayor	Total
Competitividad superior a la media	3.33	3.50	3.39
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos	2.29	1.88	2.12
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo	2.79	2.79	2.77
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	2.66	2.52	2.59
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector	2.77	2.91	2.81
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios	2.77	2.57	2.68
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos	2.79	2.74	2.75
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	2.71	2.65	2.67

8. PERFIL FORMATIVO DE LA PLANTILLA

Forma de medición: polivalente o especializada.

PERFIL FORMATIVO DE PLANTILLA (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	poliv	medio	espec	total
Peticiones de los propios empleados	52.6	47.7	50	49.5
Peticiones del personal directivo	68.4	72.7	67.4	69.7
La oferta de formación subvencionada	47.4	59.1	71.7	62.4
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores	15.8	22.7	26.1	22.9
Análisis de los planes futuros de la empresa	57.9	31.8	37	38.5
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	78.9	56.8	60.9	62.4
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación p=0,020 Medio/especializado	36.8	31.8*	58.7*	44
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	10.5	5.8	19.6	12.8

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	poliv	medio	espec	total
Acogida o inicio en un nuevo puesto	47.4	31.8	41.3	38.5
Programas informáticos p=0,018 Medio/especializado	78.9	54.5*	80.4*	69.7
Formación de Formadores	10.5	6.8	10.9	9.2
Prevención de riesgos laborales	94.7	86.4	91.3	89.9
Nuevas líneas de producción	47.4	27.3	26.1	30.3
Mantenimiento	31.6	31.8	45.7	37.6
Nuevas tecnologías, maquinaria rtCH (-2,1)	68.4 ^t	61.4	63	63.3
Idiomas rtCH (-2,4)	36.8 ^t	20.5	21.7	23.9

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	poliv	medio	espec	total
El grado de satisfacción de los empleados	57.9	52.3	56.5	55
Los conocimientos y habilidades adquiridas	68.4	63.6	76.1	69.7
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	57.9	79.5	78.3	75.2
La mejora de los resultados empresariales rtCH (-2,1)	26.3 ^t	52.3	54.3	48.6
La asistencia y seguimiento de cursos rtCH (-2,4)	31.6 ^t	44	60.9	56

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	poliv	medio	espec	total
Personal Directivo	42.1	31.8	37	35.8
Mandos Intermedios	73.7	70.5	69.6	70.6
Técnicos Universitarios p=0,047 Medio/especializado	52.6	38.6*	67.4*	53.2
Empleados Administrativos y Comerciales	52.6	68.2	60.9	62.4
Trabajadores manuales cualificados (oficialías)	78.9	90.9	93.5	89.9
Trabajadores manuales no cualificados	63.2	53.8	63	60.5

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)				
	poliv	medio	espec	total
La empresa considera los gastos en formación como una inversión	3.68	3.95	3.96	3.91
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.47	3.44	3.48	3.46
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	2.89	3.07	3.24	3.11
Los empleados participan en la planificación de la formación	2.68	2.71	2.61	2.66
Recurso estratégico productividad de trabajadores	3.95	4.33	4.36	4.27
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores	3.90	4.04	4.32	4.13

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)				
	poliv	medio	espec	total
Descripción de puestos de trabajo p=0,037	68.2	66.7	85.4*	74.8
Evaluación del rendimiento p=0,046 Medio/especializado	63.6	55.6*	79.2*	67
Trabajo en equipo p=0,003 Polivalente/especializado	59.1*	73.3	89.6*	77.4
Realiza formación rtCH (-2,00)	86.4 ^t	97.8	95.8	94.8
Formación on line p=0,002	26.3	29.5	37	32.1
Salarios superiores a la media	27.3	33.3	47.9	38.3
Salarios equivalentes a la media	72.7	64.4	52.1	60.9

Salarios inferiores a la media	0	2.2	0	0.9
Aumento de plantilla	77.7	71.1	72.9	73
Descenso de plantilla	9.1	6.7	4.2	6.1
La plantilla se mantiene igual	13.6	22.2	22.9	20.9
Evaluación del rendimiento para la promoción	35.7	40	34.2	36.4
Formación interna para la promoción rtCH (-2,1)	50	46.7	60.4	53
(1) Toma de decisiones descentralizada	2.19	2.20	2.46	2.31
(1) Trabajadores especializados p=0,000	1.86**	3**	4.15*	3.26*
Polivalente/Medio/especializado			*	*
% de universitarios en plantilla	19.91	11.41	15.12	14.41
% de FP en plantilla	31.60	34.85	30.99	32.71

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	poliv	medio	espec	total
Objetivos de la formación (1)				
Proporcionar conocimientos de carácter específico	3.26	3.86	4	3.81
Duración de los cursos				
Menos de 19 horas rtCH (3,4) rtCH (-2,5)	60 [†]	22.7	12.1 [†]	25.7
Entre 20 y 29 horas	6.7	13.6	27.3	18.6
Entre 30 y 39 horas	0	13.6	12.1	10
Entre 40 y 49 horas	0	13.6	12.1	10
Entre 50 y 59 horas	6.7	13.6	12.1	11.4
Más de 60 horas	26.7	22.7	24.2	24.3
Lugar de impartición				
Ninguno en el puesto de trabajo	38.9	34.1	32.6	34.3
Hasta el 50% en el puesto de trabajo	50	31.8	45.7	40.7
Más del 50% en el puesto de trabajo	5.6	25	15.2	17.6
Todos en el puesto de trabajo	5.6	9.1	6.5	7.4
Horario de impartición				
Ninguno en jornada laboral	16.7	11.4	17.4	14.8
Hasta el 50% en jornada laboral	50	34.1	43.5	40.7
Más del 50% en jornada laboral	16.7	22.7	15.2	18.5
Todos en jornada laboral	16.7	31.8	23.9	25.9
Formadores que son trabajadores de la empresa				
Ninguno	57.9	56.8	43.5	51.4
Hasta el 50%	31.6	31.8	50	39.4
Más del 50%	5.3	6.8	4.3	5.5
Todos	5.3	4.5	2.2	3.7
Porcentaje de trabajadores formados				
Menos de 10%	27.8	33.3	28.9	30.5
Entre 11 y 29%	5.6	23.8	22.2	20
Entre 30 y 49%	22.2	21.4	8.9	16.2
Entre 50 y 74% rtCH (2)	5.6	9.5	22.2 [†]	14.3
Entre 75% y 100% rtCH (2,4)	38.9 [†]	11.9	17.8	19
IAE				
2	4.5	0	4.2	2.6
3	36.4	40	25	33
4	18.2	13.3	12.5	13.9
5	40.9	46.7	58.3	50.4
Entorno de cambios rápidos p=0,020	50*	33.3	21.7	31.8

Duración media de los cursos	67.2	84.18	58.21	68.3
Porcentaje de trabajadores formados	46.37	31.5	40.89	38.15

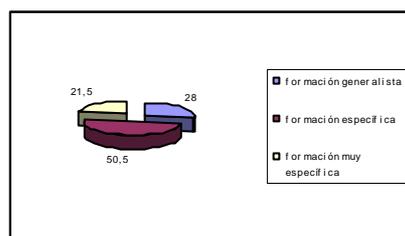
(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)				
	poliv	medio	espec	total
Competitividad superior a la media	3.45	3.29	3.45	3.39
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos $p=0,009$ Polivalente/medio	2.71*	1.84*	2.11	2.12
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo	2.57	2.77	2.87	2.77
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	2.76	2.44	2.66	2.59
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector	2.86	2.73	2.87	2.81
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios	2.62	2.66	2.73	2.68
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos	2.62	2.75	2.82	2.75
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	2.48	2.61	2.82	2.67

9. OBJETIVO DE LA FORMACIÓN

Forma de medición: creación de habilidades y capacidades genéricas o específicas.

ESPECIFICIDAD DE LA FORMACION (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	Gener	espec	M.Esp	Total
Peticiones de los propios empleados	36.7	53.7	56.5	49.5
Peticiones del personal directivo	60	70.4	78.3	69.2
La oferta de formación subvencionada	50	70.4	60.9	62.6
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores $p=0,008$	13.3	18.5	47.8*	23.4
Análisis de los planes futuros de la empresa	36.7	35.2	47.8	38.3

Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	66.7	55.6	73.9	62.6
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	36.7	48.1	39.1	43
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	13.3	13	13	13.1

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	gener	espec	M.Esp	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto	30	38.9	43.5	37.4
Programas informáticos p=0,044	66.7	74.1	60.9	69.2
Formación de Formadores rtCH (2.4); rtCH (-2.7)	20 [†]	1.9 [†]	13	9.3
Prevención de riesgos laborales	90	88.9	91.3	89.7
Nuevas líneas de producción	36.7	29.6	26.1	30.8
Mantenimiento	33.3	37	39.1	36.4
Nuevas tecnologías, maquinaria	60	63	69.6	63.6
Idiomas	26.7	24.1	21.7	24.3

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	gener	Espec	M.Esp	Total
El grado de satisfacción de los empleados	50	51.9	65.2	54.2
Los conocimientos y habilidades adquiridas p=0,036	53.3*	77.8	78.3	71
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	63.3	79.6	78.3	74.8
La mejora de los resultados empresariales	46.7	55.6	39.1	49.5
La asistencia y seguimiento de cursos	46.7	55.6	65.2	55.1

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	gener	Espec	M.Esp	Total
Personal Directivo	30	33.3	43.5	34.6
Mandos Intermedios	76.7	66.7	69.6	70.1
Técnicos Universitarios	50	55.6	52.2	53.3
Empleados Administrativos y Comerciales	66.7	66.7	47.8	62.6
Trabajadores manuales cualificados (oficialías)	93.3	88.9	87	89.7
Trabajadores manuales no cualificados	66.7	59.3	52.2	59.8

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)				
	gener	espec	M.Esp	Total
La empresa considera los gastos en formación como una inversión p=0.002 genérico/especializado	3.47*	3.94*	4.30	3.89
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.37	3.43	3.57	3.44
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	2.83	3.18	3.30	3.11
Los empleados participan en la planificación de la formación p=0,002 genérico/muy especializado	2.90*	2.78	2.13*	2.67
Recurso estratégico productividad de trabajadores	4.37	4.21	4.43	4.30
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores	4.07	4.20	4	4.12

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)				
	Gener	espec	M.Esp	Total
Descripción de puestos de trabajo p=0,010 genérico/muy especializ.	90*	75.9	60.9*	76.6
Evaluación del rendimiento	66.7	68.5	73.9	69.2
Trabajo en equipo	70	79.6	82.6	77.6
Formación on line rtch (2,00)	20	40.7 ^t	26.1	31.8
Salarios superiores a la media	46.7	37	34.8	39.3
Salarios equivalentes a la media	50	63.3	65.2	59.8
Salarios inferiores a la media	3.3	0	0	0.9
Aumento de plantilla	66.7	70.4	82.6	72
Descenso de plantilla	10	3.7	8.7	6.5
La plantilla se mantiene igual	23.3	25.9	8.7	21.5
Evaluación del rendimiento para la promoción	25	40.5	41.2	36.5
Formación interna para la promoción	53.5	53.7	52.2	53.3
(1) Toma de decisiones descentralizada	2.21	2.44	2.22	2.33
(1) Trabajadores especializados p=0,002 genérico/muy especializado	2.87*	3.56	3.13*	3.27
% de universitarios en plantilla	14.33	14.28	14.57	14.35
% de FP en plantilla	37.17	27.84	42.84	32.69

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)				
	gener	espec	M.Esp	Total
Objetivos de la formación				
Duración de los cursos				
Menos de 19 horas	38.1	15.6	31.3	26.1
Entre 20 y 29 horas	9.5	18.8	25	17.4
Entre 30 y 39 horas	9.5	12.5	6.3	10.1
Entre 40 y 49 horas	9.5	15.6	0	10.1
Entre 50 y 59 horas	4.8	15.6	12.5	11.6
Más de 60 horas	28.6	21.9	25	24.6
Lugar de impartición				
Ninguno en el puesto de trabajo	46.7	32.1	26.1	34.9
Hasta el 50% en el puesto de trabajo rtch (-2,3)	23.3 ^t	45.3	52.2	40.6
Más del 50% en el puesto de trabajo	20	20.8	4.3	17
Todos en el puesto de trabajo rtch (-2,2); rtch (-2)	10	1.9 ^t	17.4 ^t	7.5
Horario de impartición				
Ninguno en jornada laboral	20	13.2	13	15.1
Hasta el 50% en jornada laboral	33.3	45.3	39.1	40.6
Más del 50% en jornada laboral	23.3	18.9	13	18.9
Todos en jornada laboral	23.3	22.6	34.8	25.5
Formadores que son trabajadores de la empresa				
Ninguno	50	53.7	47.8	51.4
Hasta el 50%	36.7	38.9	43.5	39.3
Más del 50%	3.3	7.4	4.3	5.6
Todos rtch (2,1)	10 ^t	0	4.3	3.7
Porcentaje de trabajadores formados				
Menos de 10%	31	28.8	36.4	31.1
Entre 11 y 29%	27.6	19.2	13.6	20.4
Entre 30 y 49%	13.8	19.2	13.6	16.5
Entre 50 y 74%	3.4	15.4	22.7	13.6

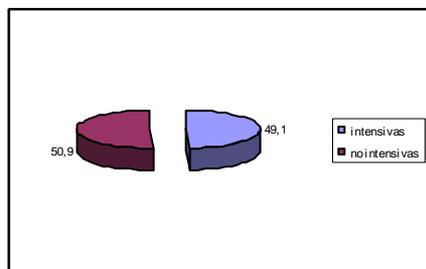
Entre 75% y 100%	24.1	17.3	13.6	18.4
IAE				
2	0	3.7	4.3	2.8
3	46.7	29.6	30.4	34.6
4 rtch (-2,1)	20	14.8	0 [†]	13.1
5 rtch (-2,1)	33.3 [†]	23.5	31.8	32.4
Entorno de cambios rápidos rtch (2,2)	48.3 [†]	23.5	31.8	32.4
Duración media de los cursos	105.1	57.59	43.81	68.88
Porcentaje de trabajadores formados	35.86	33.4	38.95	37.30

Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)				
	gener	espec	M.Esp	Total
Competitividad superior a la media	3.27	3.36	3.61	3.39
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos	2.21	1.94	2.39	2.12
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo	2.79	2.69	2.96	2.78
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	2.59	2.42	2.91	2.57
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector	2.69	2.73	3.09	2.80
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios	2.48	2.74	2.70	2.66
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos	2.55	2.80	2.91	2.76
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	2.55	2.73	2.74	2.68

10. INTENSIDAD DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA

Forma de medición: análisis cluster sobre diversas variables de implementación de la actividad formativa y la valoración estratégica de la cualificación de los trabajadores.

INTENSIDAD DE LA FORMACION (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	SI	NO	Total
Peticiones de los propios empleados	58.5	41.8	50
Peticiones del personal directivo p=0,001	84.9*	51.5	69.4
La oferta de formación subvencionada	66	58.2	62
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores p=0,002	35.8*	10.9*	23.1
Análisis de los planes futuros de la empresa p=0,002	52.8*	23.6*	38
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías p=0,013	73.6*	50.9*	62
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación p=0,006	56.6*	30.9*	43.5
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	13.2	12.7	13

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	SI	NO	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto p=0,000	54.7**	21.8**	38
Programas informáticos p=0,000	92.5**	47.3**	69.4
Formación de Formadores p=0,041	15.1*	3.6*	9.3
Prevención de riesgos laborales p=0,030	96.2*	83.6*	89.8
Nuevas líneas de producción p=0,004	43.4*	18.2*	30.6
Mantenimiento p=0,001	52.8*	21.8*	37
Nuevas tecnologías, maquinaria p=0,000	86.8**	40**	63
Idiomas p=0,001	37.7*	10.9*	24.1

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	SI	NO	Total
El grado de satisfacción de los empleados p=0,039	64.2*	45.5*	54.6
Los conocimientos y habilidades adquiridas p=0,004	83*	58.2*	70.4
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo p=0,001	88.7*	61.8* *	75
La mejora de los resultados empresariales p=0,000	66**	32.7*	49.1
La asistencia y seguimiento de cursos p=0,003	69.8*	41.8*	55.6

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	SI	NO	Total
Personal Directivo p=0,025	45.3*	25.5*	35.2
Mandos Intermedios p=0,004	83*	58.2*	70.4
Técnicos Universitarios p=0,000	69.8**	36.4**	52.8
Empleados Administrativos y Comerciales p=0,000	79.2**	45.5**	62
Trabajadores manuales cualificados (oficialías)	94.3	85.5	89.8
Trabajadores manuales no cualificados p=0,014	71.7*	49.1*	60.2

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	SI	NO	Total
La empresa considera los gastos en formación como una inversión p=0,005	4.21*	3.58*	3.90
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.62	3.29	3.46
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	3.26	2.96	3.11

Los empleados participan en la planificación de la formación	2.79	2.55	2.67
Recurso estratégico productividad de trabajadores p=0,011	4.49*	4.09*	4.29
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores p=0,000	4.45**	3.78**	4.11

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)			
	SI	NO	Total
Descripción de puestos de trabajo	83	70.9	76.9
Evaluación del rendimiento p=0,002	83*	56.4*	69.4
Trabajo en equipo	79.2	76.4	77.8
Realiza formación	100	100	100
Formación on line p=0,004	45.3*	20*	32.4
Salarios superiores a la media	41.5	36.4	38.9
Salarios equivalentes a la media	58.5	61.8	60.2
Salarios inferiores a la media	0	1.8	0.9
Aumento de plantilla	77.4	67.3	72.2
Descenso de plantilla	3.8	9.1	6.5
La plantilla se mantiene igual	18.9	23.6	21.3
Evaluación del rendimiento para la promoción p=0,006	50*	19.4*	37.3
Formación interna para la promoción p=0,010	66*	41.8*	53.7
(1) Toma de decisiones descentralizada	2.40	2.26	2.33
(1) Trabajadores especializados	3.38	3.18	3.28
% de universitarios en plantilla	17.19	11.80	14.41
% de FP en plantilla	31.72	35.37	33.62

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	SI	NO	Total
Objetivos de la formación (1)			
Proporcionar conocimientos de carácter específico	3.94	3.65	3.81
Duración de los cursos			
Menos de 19 horas	21.2	29.7	25.7
Entre 20 y 29 horas	12.1	24.3	18.6
Entre 30 y 39 horas	15.2	5.4	10
Entre 40 y 49 horas	9.1	10.8	10
Entre 50 y 59 horas	18.2	5.4	11.4
Más de 60 horas	24.2	24.3	24.3
Lugar de impartición			
Ninguno en el puesto de trabajo p=0,001*	18.9*	50*	34.6
Hasta el 50% en el puesto de trabajo p=0,001*	58.6*	24.1*	41.1
Más del 50% en el puesto de trabajo	17	16.7	16.8
Todos en el puesto de trabajo	5.7	9.3	7.5
Horario de impartición			
Ninguno en jornada laboral rtch (-2,1)	7.5 ^t	22.2 ^t	15
Hasta el 50% en jornada laboral	47.2	35.2	41.1
Más del 50% en jornada laboral	20.8	16.7	18.7
Todos en jornada laboral	24.5	25.9	25.2
Formadores que son trabajadores de la empresa			
Ninguno p=0,035	37.7*	63.6*	50.9
Hasta el 50%	49.1	30.9	39.8
Más del 50%	9.4	1.8	5.6

Todos	3.8	3.6	3.7
Porcentaje de trabajadores formados			
Menos de 10%	22.6	39.2	30.8
Entre 11 y 29%	24.5	15.7	20.2
Entre 30 y 49%	17	15.7	16.3
Entre 50 y 74% p=0,042*	22.6*	5.9*	14.4
Entre 75% y 100%	13.2	23.5	18.3
IAE			
2	38	18	28
3	37.7	30.9	34.3
4	13.2	14.5	13.9
5	45.3	52.7	49.1
Entorno de cambios rápidos	34.7	29.6	32
Duración media de los cursos	64.12	72.03	68.3
Porcentaje de trabajadores formados	38.51	36.69	37.61

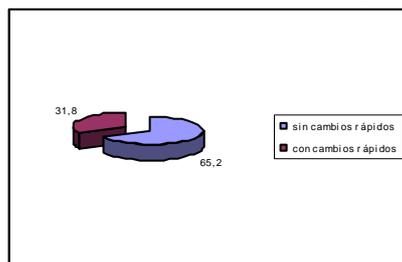
(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	SI	NO	Total
Competitividad superior a la media	3.48	3.29	3.38
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos	2.24	2	2.12
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo	2.88	2.66	2.77
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	2.59	2.57	2.58
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector	2.92	2.68	2.80
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios	2.78	2.55	2.66
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos	2.90	2.64	2.77
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	2.84	2.55	2.69

11.DINAMISMO DEL SECTOR

Forma de medición: Respuesta a la pregunta la empresa se mueve en entornos dinámicos.

DINAMISMO DEL SECTOR (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	NO	SÍ	Total
Peticiones de los propios empleados	50	50	50
Peticiones del personal directivo	64.3	76.5	68.3
La oferta de formación subvencionada	64.3	61.8	63.5
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores	18.6	23.5	20.2
Análisis de los planes futuros de la empresa	32.9	47.1	37.5
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	57.1	73.5	62.5
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	44.3	47.1	45.2
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	14.3	11.8	13.5

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	NO	SÍ	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto	31.4	50	37.5
Programas informáticos	68.6	70.6	69.2
Formación de Formadores	8.6	11.8	9.6
Prevención de riesgos laborales	90	91.2	90.4
Nuevas líneas de producción p=0,012	22.9*	47.1*	30.8
Mantenimiento	30	47.1	35.6
Nuevas tecnologías, maquinaria	58.6	70.6	62.5
Idiomas	20	35.3	25

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	NO	SÍ	Total
El grado de satisfacción de los empleados p=0,027	48.6*	70.6*	55.8
Los conocimientos y habilidades adquiridas	67.1	73.5	69.2
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	77.1	70.6	75
La mejora de los resultados empresariales	48.6	44.1	47.1
La asistencia y seguimiento de cursos	52.9	67.6	57.7

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	NO	SÍ	Total
Personal Directivo	31.4	44.1	35.6
Mandos Intermedios	65.7	76.5	69.2
Técnicos Universitarios	50	58	52.9
Empleados Administrativos y Comerciales	62.4	61.8	61.5
Trabajadores manuales cualificados (oficialías)	87.1	94.1	89.4
Trabajadores manuales no cualificados	61.4	58.8	60.6

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	NO	SI	Total
La empresa considera los gastos en formación como una inversión	3.84	4.03	3.90
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.39	3.61	3.46
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	3.18	2.91	3.09
Los empleados participan en la planificación de la formación	2.63	2.69	2.65
Recurso estratégico productividad de trabajadores	4.27	4.29	4.28
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores	4.08	4.24	4.13

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)			
	NO	SI	Total
Descripción de puestos de trabajo	85.7	70.7	75.5
Evaluación del rendimiento	77.1	60	65.5
Trabajo en equipo	85.7	72	76.4
Realiza formación	97.1	93.3	94.5
Formación on line	41.2	28.6	32.7
Salarios superiores a la media	25.7	44	38.2
Salarios equivalentes a la media rtch (2,0)	74.3	54.7	60.9
Salarios inferiores a la media	0	1.3	0.9
Aumento de plantilla	74.3	72	72.7
Descenso de plantilla	5.7	6.7	6.4
La plantilla se mantiene igual	20	21.3	20.9
Evaluación del rendimiento para la promoción	37	33.3	34.7
Formación interna para la promoción	62.9	46.7	51.8
(1) Toma de decisiones descentralizada	2.23	2.41	2.28
(1) Trabajadores especializados p=0,014	3.40*	2.94*	3.25
% de universitarios en plantilla p=0,047	12.6*	18.2*	14.52
% de FP en plantilla	30.46	36.77	32.46

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	NO	SI	Total
Objetivos de la formación (1)			
Proporcionar conocimientos de carácter específico	3.91	3.58	3.80
Duración de los cursos			
Menos de 19 horas	24.4	30.4	26.5
Entre 20 y 29 horas	22.2	8.7	17.6
Entre 30 y 39 horas	13.3	4.3	10.3

Entre 40 y 49 horas	8.9	13	10.3
Entre 50 y 59 horas	15.6	4.3	11.8
Más de 60 horas	15.6	39.1	23.5
Lugar de impartición			
Ninguno en el puesto de trabajo	37.7	29.4	35
Hasta el 50% en el puesto de trabajo	36.2	44.1	38.8
Más del 50% en el puesto de trabajo	17.4	20.6	18.4
Todos en el puesto de trabajo	8.7	5.9	7.8
Horario de impartición			
Ninguno en jornada laboral	18.8	5.9	14.6
Hasta el 50% en jornada laboral	42	35.3	39.8
Más del 50% en jornada laboral rtch (2,3)	13	32.4	19.4
Todos en jornada laboral	26.1	26.5	26.2
Formadores que son trabajadores de la empresa			
Ninguno	44.1	55.7	51.9
Hasta el 50%	44.1	35.7	38.5
Más del 50%	5.9	5.7	5.8
Todos	5.9	2.9	3.8
Porcentaje de trabajadores formados			
Menos de 10%	33.8	25	31
Entre 11 y 29%	16.2	25	19
Entre 30 y 49%	17.6	12.5	16
Entre 50 y 74%	14.7	15.6	15
Entre 75% y 100%	17.6	21.9	19
IAE			
2	0	8.6	2.7
3	32	37.1	33.6
4	13.3	17.1	14.5
5	54.7	37.1	49.1
Entorno de cambios rápidos			
Duración media de los cursos	43.62	117.3	68.54
Porcentaje de trabajadores formados	37.58	39.56	38.21

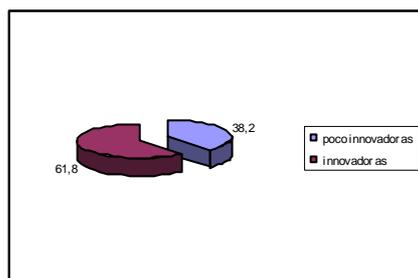
(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	NO	SI	Total
Competitividad superior a la media	3.38	3.43	3.39
Entorno de cambios rápidos			
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos p=0,000**	1.86* *	2.78* *	2.14
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo p=0,000**	2.51* *	3.44* *	2.79
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector p=0,000**	2.32* *	3.26* *	2.60
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector p=0,000**	2.56* *	3.38* *	2.81
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios p=0,000**	2.44* *	3.19* *	2.67
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos p=0,000**	2.53* *	3.25* *	2.75
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión p=0,000**	2.56* *	2.81* *	2.64

12.RESULTADOS INNOVADORES E INCIDENCIA COMPETITIVA

Forma de medición: Análisis factorial y cluster sobre las variables de resultado de estrategia innovadora, importancia concedida a diversas variables de Recursos Humanos y la percepción de competitividad empresarial.

COMPETITIVIDAD INNOVADORA DE LA EMPRESA (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	Peor	Mejor	Total
Peticiones de los propios empleados	48.6	48.3	48.5
Peticiones del personal directivo	64.9	73.3	70.1
La oferta de formación subvencionada	64.9	61.7	62.9
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores	18.9	2.5	22.7
Análisis de los planes futuros de la empresa p=0,022*	24.3*	46.7*	38.1
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	54.1	70	63.9
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	35.1	46.7	42.3
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	18.9	8.3	12.4

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	Peor	Mejor	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto	27	41.7	36.1
Programas informáticos	62.2	71.7	68
Formación de Formadores	10.8	10	10.3
Prevención de riesgos laborales	91.9	86.7	88.7
Nuevas líneas de producción	18.9	31.7	26.8
Mantenimiento p=0,043	27*	46.7*	39.2
Nuevas tecnologías, maquinaria	56.8	70	64.9
Idiomas	16.2	21.7	19.6

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	Peor	Mejor	Total
El grado de satisfacción de los empleados	48.6	56.7	53.6
Los conocimientos y habilidades adquiridas	70.3	65	67
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	78.4	73.3	75.3
La mejora de los resultados empresariales	45.9	46.7	46.4
La asistencia y seguimiento de cursos	54.1	58.3	56.7

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)			
	Peor	Mejor	Total
Personal Directivo p=0,000**	10.8* *	48.3* *	34
Mandos Intermedios	70.3	73.3	72.2
Técnicos Universitarios	43.2	55	50.5
Empleados Administrativos y Comerciales	64.9	60	61.9
Trabajadores manuales cualificados (oficialías) p=0,016*	78.4*	95*	88.7
Trabajadores manuales no cualificados	62.2	58.3	59.8

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	Peor	Mejor	Total
La empresa considera los gastos en formación como una inversión	3.61	4.08	30.91
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.14	3.58	3.41
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	3.31	2.97	3.09
Los empleados participan en la planificación de la formación p= 0,039*	2.38*	2.86*	2.67
Recurso estratégico productividad de trabajadores	4.08	4.43	4.29
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores p 0=,013*	3.87*	4.29*	4.13

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)			
	Peor	Mejor	Total
Descripción de puestos de trabajo p=0,015	59*	81*	72.5
Evaluación del rendimiento p=0,022	51.3*	73*	64.7
Trabajo en equipo p=0,003	61.5*	87.3*	77.5
Realiza formación	94.9	95.2	95.1
Formación on line	24.3	33.3	29.9
Salarios superiores a la media	33.3	41.3	38.2
Salarios equivalentes a la media	64.1	58.7	60.8
Salarios inferiores a la media	26	0	1
Aumento de plantilla rtch (2,0)	61.5 ^t	79.4 ^t	72.5
Descenso de plantilla	10.3	4.8	6.9
La plantilla se mantiene igual	28.2	15.9	20.6
Evaluación del rendimiento para la promoción	25	34.8	31.8
Formación interna para la promoción	41	58.7	52
(1) Toma de decisiones descentralizada	2.08	2.42	2.29
(1) Trabajadores especializados	3.28	3.22	3.21
% de universitarios en plantilla p=0,001	10*	17.9*	14.75
% de FP en plantilla	27.71	36.08	32.83

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)			
Objetivos de la formación (1)	Peor	Mejor	Total
Proporcionar conocimientos de carácter específico p=0,001*	3.78*	3.86*	3.83
Duración de los cursos			
Menos de 19 horas	33.3	22	25.8
Entre 20 y 29 horas	14.3	22	19.4
Entre 30 y 39 horas	14.3	9.8	11.3
Entre 40 y 49 horas	4.8	12.2	9.7
Entre 50 y 59 horas	19	4.9	9.7
Más de 60 horas	14.3	29.3	24.2
Lugar de impartición			
Ninguno en el puesto de trabajo rtCH (2,7)	50 ^t	23.3 ^t	33.3
Hasta el 50% en el puesto de trabajo	30.6	48.3	41.7
Más del 50% en el puesto de trabajo	11.1	20	16.7
Todos en el puesto de trabajo	8.3	8.3	8.3
Horario de impartición			
Ninguno en jornada laboral rtCH (2,2)	25 ^t	8.3 ^t	14.6
Hasta el 50% en jornada laboral	41.7	41.7	41.7
Más del 50% en jornada laboral	13.9	18.3	16.7
Todos en jornada laboral	19.4	31.7	27.1
Formadores que son trabajadores de la empresa			
Ninguno rtCH (2,6)	70.3 ^t	43.3 ^t	53.6
Hasta el 50% rtCH (2,5)	21.6 ^t	46.7 ^t	37.1
Más del 50%	5.4	5	5.2
Todos	2.7	5	4.1
Porcentaje de trabajadores formados			
Menos de 10% rtCH (2,4)	48.6 ^t	24.1 ^t	37.3
Entre 11 y 29%	17.1	22.4	20.4
Entre 30 y 49%	11.4	17.2	15.1
Entre 50 y 74%	5.7	19	14
Entre 75% y 100%	17.1	17.2	17.2
IAE			
2	0	4.8	2.9
3	35.9	30.2	32.4
4	7.7	19	14.7
5	56.4	46	50
Entorno de cambios rápidos p=0,001*	10.8*	41.7*	29.9
Duración media de los cursos	53.10	80.88	71.47
Porcentaje de trabajadores formados	28.86	40.64	36.13

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

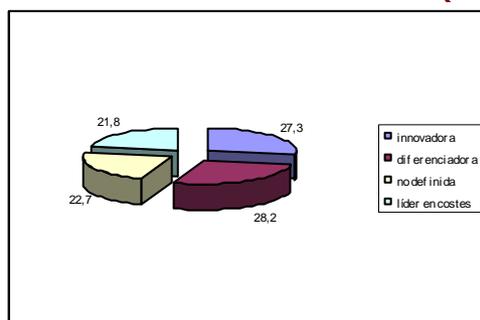
Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)			
	Peor	Mejor	Total
Competitividad superior a la media	3	3.62	3.38
Entorno de cambios rápidos p=0,01	10.8*	41.7*	29.9
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos p=0,000	1.59	2.41*	2.10
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo p=0,000	2**	3.2**	2.76
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	1.92*	2.98*	2.58

p=0,000			
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector p=0,000	1.92*	3.3**	2.81
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios p=0,000	1.72*	3.25*	2.67
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos p=0,000	1.82*	3.33*	2.75
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión p=0,000	1.90*	3.13*	2.66

13. ESTRATEGIA SEGUIDA POR LA EMPRESA

Forma de medición: Análisis factorial y cluster sobre las variables de estrategia empresarial: innovadora, líder en coste, diferenciadora y sin estrategia claramente definida.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (%)



Motivos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)					
	I	D	S/D	LC	Total
Peticiones de los propios empleados	43.3	57.1	62.5	34.8	49.5
Peticiones del personal directivo	70	78.6	54.2*	78.3	70.5
La oferta de formación subvencionada	60	71.4	66.7	60.9	64.8
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores	20	25	12.5	30.4	21.9
Análisis de los planes futuros de la empresa	50	35.7	29.2	30.4	37.1
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	80*	64.3	62.5	34.8*	61.9
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	46.7	42.9	45.8	47.8	45.7
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	16.7	21.4	8.3	0*	12.4

Contenidos de formación (% de empresas con respuestas afirmativas)					
	I	D	S/D	LC	Total
Acogida o inicio en un nuevo puesto	46.7	35.7	41.7	34.8	40
Programas informáticos	73.3	67.9	58.3	78.3	69.5
Formación de Formadores	16.7	10.7	4.2	0	8.6
Prevención de riesgos laborales	83.3	96.4	95.8	87	90.5

Nuevas líneas de producción	40	21.4	20.8	34.8	29.5
Mantenimiento	46.7	32.1	29.2	43.5	38.1
Nuevas tecnologías, maquinaria I/LC p=0,03*; D/LC p=0,009*	76.7*	82.1*	50	39.1*	63.8
Idiomas	26.7	32.1	4.2*	30.4	23.8

Métodos y niveles de evaluación (% de empresas con respuestas afirmativas)					
	I	D	S/D	LC	Total
Los conocimientos y habilidades adquiridas	4.67	60.7	45.8	60.9	53.3
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	63.3	78.6	70.8	65.2	69.5
La mejora de los resultados empresariales	73.3	89.3	70.8	69.2	76.2
La asistencia y seguimiento de cursos	50	57.1	41.7	39.1	47.6
El grado de satisfacción de los empleados	56.7	67.9	50	52.2	57.1

Categorías de empleados formados (% de empresas con respuestas afirmativas)					
	I	D	S/D	LC	Total
Personal Directivo I/sd p=0,011*; sd/LC p=0,017*	50*	25	12.5*	57.2*	39.2
Mandos Intermedios	80	71.4	50*	82.6	71.4
Técnicos Universitarios	66.7	60.7	45.8	39.1	54.3
Empleados Administrativos y Comerciales	66.7	71.4	54.2	65.2	64.8
Trabajadores manuales cualificados (oficialías)	90	96.4	87.5	82.6	89.5
Trabajadores manuales no cualificados	56.7	67.9	54.2	69.6	61.9

Consideración estratégica de los recursos humanos (escala 1 mínimo a 5 máximo)					
	I	D	S/D	LC	Total
La empresa considera los gastos en formación como una inversión	3.93	4.04	3.46	4.22	3.91
La empresa forma a sus empleados siempre y no sólo cuando es imprescindible	3.68	3.37	3.17	3.64	3.47
La formación se orienta a cubrir necesidades a largo plazo	2.93	3.26	2.96	3.35	3.12
Los empleados participan en la planificación de la formación	2.67	2.96	2.25	2.50	2.61
Recurso estratégico productividad de trabajadores I/nd p=0,007*; I/LC p=0,000**; D/nd p= 0,000**; D/LC p=0,000**	4.60*	4.81**	4**	3.75* *	4.34
Recurso estratégico cualificación de los trabajadores I/nd p=0,001**; I/LC p=0,001** D/nd p= 0,000**; D/LC p=0,002*	4.53* *	4.48**	3.64* *	3.78* *	4.16

Prácticas de recursos humanos (Porcentaje de respuestas afirmativas)					
	I	D	S/D	LC	Total
Descripción de puestos de trabajo	76.7	74.2	68	79.2	74.5
Evaluación del rendimiento	76.7	58.1	60	70.8	66.4
Trabajo en equipo	93.3*	67.7	72	75	77.3
Realiza formación	100	90.3	96	95.8	95.5
Formación on line	33.3	39.3	25	34.8	33.3
Salarios superiores a la media	43.3	41.9	32	37.05	39.1
Salarios equivalentes a la media	56.7	58.1	68	58.3	60
Salarios inferiores a la media	0	0	0	4.2	0.9
Aumento de plantilla	90*	67.7	68	62.5	72.7

Descenso de plantilla	3.3	3.2	4	12.5	5.5
La plantilla se mantiene igual	6.7*	29	28	25	21.8
Evaluación del rendimiento para la promoción	43.5	33.3	26.7	41.2	37
Formación interna para la promoción	63.6	48.4	40	62.5	53.6
(1) Toma de decisiones descentralizada	2.45	2.16	2.16	2.54	2.32
(1) Trabajadores especializados	3.23	3.45	3.08	3.38	3.29
% de universitarios en plantilla	15.45	15.40	17.14	9.86	14.47
% de FP en plantilla	39.27	26.64	39.64	22.92	32.07

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Características de la formación (% de empresas con respuestas afirmativas)					
Objetivos de la formación (1)	I	D	S/D	LC	Total
Proporcionar conocimientos de carácter específico	3.77	3.89	3.67	4.05	3.83
Duración de los cursos					
Menos de 19 horas	33.3	16.7	36.8	12.5	26.5
Entre 20 y 29 horas	19	16.7	15.8	25	19.1
Entre 30 y 39 horas	9.5	16.7	5.3	12.5	10.3
Entre 40 y 49 horas	14.3	8.3	5.3	12.5	10.3
Entre 50 y 59 horas	4.8	8.3	10.5	18.8	10.3
Más de 60 horas	19	33.3	26.3	18.8	23.5
Lugar de impartición					
Ninguno en el puesto de trabajo	23.3	39.3	45.8	31.8	34.6
Hasta el 50% en el puesto de trabajo	56.7*	32.1	25	45.5	40.2
Más del 50% en el puesto de trabajo	10	25	16.7	18.2	17.3
17.3 Todos en el puesto de trabajo	10	3.6	12.5	4.5	7.7
Horario de impartición					
Ninguno en jornada laboral	10	10.7	33.3	4.5	14.4
Hasta el 50% en jornada laboral	40	42.9	20.8*	59.1*	40.4
Más del 50% en jornada laboral	23.3	21.4	20.8	9.1	19.2
Todos en jornada laboral	26.7	25	25	27.3	26
Formadores que son trabajadores de la empresa					
Ninguno	36.7	50	62.5	60.9	51.4
Hasta el 50%	50	39.3	29.2	39.1	40
Más del 50%	6.7	10.7	4.2	0	5.7
Todos	6.7	0	4.2	0	2.9
Porcentaje de trabajadores formados					
Menos de 10%	18.5	32.1	41.7	31.8	30.7
Entre 11 y 29%	25.9	17.9	16.7	22.7	20.8
Entre 30 y 49%	22.2	14.3	8.3	13.6	14.9
Entre 50 y 74%	14.8	17.9	4.2	18.2	13.9
Entre 75% y 100%	18.5	17.9	29.2	13.6	19.8
IAE					
2	3.3	0	8	0	2.7
3	43.3	35.5	24	25	32.7
4	20	3.2*	4	33.3*	14.5
5	33.3	61.3	64	41.7	50
Entorno de cambios rápidos	46.7*	27.6	29.2	18.2	31.4
Duración media de los cursos	53.19	69.83	92.26	45.19	65.16
Porcentaje de trabajadores formados	41.19	36.71	39.46	35.30	38.23

(1) Escala 1 mínimo a 5 máximo

Resultados de la organización (escala 1 mínimo a 5 máximo)					
	I	D	S/D	LC	Total
Competitividad superior a la media I/D p=0,018*	3.66*	3.19*	3.36	3.33	3.39
Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos I/D p=0,000; I/sd p=0,01* I/LC p=0,000**	2.93**	1.77	1.96*	1.65*	2.10
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo I/D p=0,0002*; I/sd p=0,000**; I/LC p=0,001**	3.52**	2.60*	2.36*	2.48*	2.77
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	3.07	2.48	2.36	2.30	2.57
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector I/D p=0,024*; I/sd p=0,008*	3.41*	2.67*	2.48*	2.52	2.79
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios I/D p=0,009*; I/sd p=0,018*	3.31*	2.38*	2.44*	2.52	2.68
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos I/D p=0,002*; I/sd p=0,049*; I/LC p=0,003*	3.41*	2.43*	2.68*	2.35*	2.74
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión I/D p=0,022*	3.03*	2.30*	2.56	2.83	2.67

3. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Akerlof, G.A. (1982). "Labor Contracts as Partial Gift Exchange", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.97, pp.543-569
- Altonji, J.G. y Spletzer, J.R. (1991). "Worker Characteristics, Job Characteristics and the Receipt of On-the-Job Training", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.1, pp.58-79
- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Enero, Vol.14, Issue 1, p.33, 14 pp.
- Andrés-Reina, M.P. (2001). *Gestión de la Formación en la Empresa*. Pirámide, Madrid
- Aragón-Sánchez, A. (2004). "Gestión de la formación en la empresa" en Monreal, J., *Formación y Cultura Empresarial en la Empresa Española*. Civitas, Madrid, pp.211-240
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I. y Sanz-Valle, R. (2003). "Effects of training on business results", *International Journal of Human Resource Management*, Septiembre, pp.956-980
- Arthur, J.B. (1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.37, N.3, p.670, 87 pp.
- Ballot, G., Fakhfakh, F. y Taymaz, E. (2006). "Who Benefits from Training and R&D, the Firm or the Workers?", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.44, No.3, pp.473-495
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Marzo, Vol.17, p.99, 22 pp.
- Barney, J.B. y Griffin, R.W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Houghton Mifflin, Boston
- Barret, A. y O'Connell, P.J. (2001). "Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol.54, N.3, p.647, 63 pp.
- Barron, J.M., Berger, M.C. y Black, D.A. (1999). "Do Workers Pay for On-the-Job Training?", *The Journal of Human Resources*, Vol.34, No.2, pp.235-252
- Barron, J.M., Black, D.A. y Loewenstein (1989). "job Matching and On-the-Job Training", *Journal of Labor Economics*, Vol.7, No.1, pp.1-19

- Bartel, A.P. (1994). "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs", *Industrial Relations*, Vol.33, N.4, p.411, 25 pp.
- Bee, F. y Bee, R. (1997). *Training Needs Analysis and Evaluation*. Institute of Personnel and Development, Londres
- Black, S.E. y Lynch, L.M. (1996). "Human Capital Investments and Productivity", *The American Economic Review*, Vol.86, No.2, pp.263-267
- Booth, A.L. (1991). "Job-Related Formal Training: Who Receives It and What Is it Worth", *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, Vol.53, No.3, pp.281-94
- Brown, J.N. (1989). "Why Do Wages Increase with Tenure? On-the-Job Training and Life-Cycle Wage Growth Observed within Firms", *The American Economic Review*, Vol.9, No.5, pp.971-991
- Buckley, R. y Caple, J. (1991). *La Formación: Teoría y Práctica*. Díaz Santos, Madrid
- Buckley, R. y Caple, J. (2004). *The Theory & Practice of Training*, Kogan Page
- Bueno, E. (2003). "Medición y Gestión del Capital Intelectual", *Documentos Intellectus*, N.5. Centro de Investigación del Conocimiento, Madrid
- Butler, J.E., Ferris, G.R. y Napier, N.K. (1991). *Strategy and Human Resources Management*. South-Western, Cincinnati
- Carolan, M.D. (1993). "Today's Training Basics: Some New Golden Rules", *HR Focus*, Abril
- Casal, J., Colomé, F. y Comas, M. (2003), *La Interrelación de los Tres Subsistemas de Formación Profesional en España*, Fundación Tripartita
- Castells, M. (1997), *La Era de la Información*. Alianza Editorial, Barcelona, p.58
- CEDEFOP (European Center for the Development of Vocational Training) (1998). *Exploring the Returns to Continuing Vocational Training in Enterprises: A Review of the Research Within and Outside of the European Union*. European Communities, Luxemburgo
- Clifford, J. (1996). "Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis", *Public Personnel Management*, Primavera, pp. 89-102
- Clifford, J.. (1994). "Job Análisis: Why Do It, and How Should It Be Done?", *Public Personnel Management*, Vol.23, N. 2, Verano, pp.321-340

- Collis, J.C. y Montgomery, C.A. (1995). "Competing on resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp.118-128
- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996)- "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.949-969
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). "Modes of theorizing in strategix human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, N.4, pp.802-835
- Einarsson, T. y Marquis, M.H. (1999). "Formal Training, On-the-Job Training and the Allocation of Time", *Journal of Macroeconomics*, Vol.21, No.3, pp.423-442
- Fernández, E. (2005). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Delta, Madrid
- Fernández-Salinero Miguel, C. (200). "Las Necesidades de Formación Laboral en las PyMes", Septem Ediciones
- Foss, N.J. (1997). "The Classical Theory of Production and the Capabilities View of the Firm", *Journal of Economic Studies*, Vol. 24, Issue 4/5, p.307, 17 pp.
- Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E. y Spiro, M.S. (1996). "Learning Organizations Come Alive", *Training and Development* , N.50
- Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Kairós, Barcelona, pp.29
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.I. (2001), *Dirección y gestión de Recursos Humanos*, 3ª ed.. Prentice Hall, Madrid
- Grant, R.M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Primavera, Vol.33, Issue 3, p.114, 22 pp.
- Greer, C.R. (1995). *Strategy and Human Resources*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey
- Hamblin, A.C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. Maidenhead, McGraw-Hill
- Hashimoto, M. (1982). "Minimum Wage Effects on Training on the Job", *The American Economic Review*, Vol.72, No.5, pp.1070-1087
- Heijke, H., Meng, C. y Ris, C. (2003). "Fitting to the Job: The Role of Generic and Vocational Competencies in Adjustment and Performance", *Labour Economics*, vol.10, No.2, pp.215-229

- Holtmann, A.G. e Idson, T.L. (1991). "Employer Size and On-the-Job Training Decisions", *Southern Economic Journal*, Vol.58, No.2, pp.339-355
- Holtmann, A.G. e Idson, T.L. (1995). "Information, Employer Size, Training and Wage Growth", *Eastern Economic Journal*, Vol.21, No.2, pp.187-196
- Holton, E.F. (1996). "The Flawed Four-Level Evaluation Model", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.7, N.1, p.5, 21 pp.
- Holzer, H., Block, R., Cheatham, M. y Knott, J. (1993). "Are Training Subsidies for Firms Effective? The Michigan Experience", *Industrial & Labour Review*, Vol.46, N.4, p.625, 36 pp.
- Huerta Arribas, E. et alt. (2002). "Los Desafíos de la Competitividad. La Innovación Organizativa y Tecnológica en la Empresa Española", Fundación BBVA
- I Acuerdo Nacional de Formación Continua, de 16 de diciembre de 1992 (B.O.E. de 10 de marzo de 1993)
- II Acuerdo Nacional de Formación Continua, de 14 de enero de 1997 (B.O.E. de 1 de febrero de 1997)
- III Acuerdo Nacional de Formación Continua, de 19 de diciembre de 2000 (B.O.E. nº47, de 23 de febrero de 2001)
- Jovanovic, B. (1979). "Job Matching and the Theory of Turnover", *Journal of Political Economy*, Vol.87, No.5, pp.972-90
- Katz, E. y Ziderman, A. (1990). "Investment in General Training: The Role of Information and Labour Mobility", *The Economic Journal*, Vol.100, No.403, pp.1147-1158
- Kaufman, R. y Keller, J.M. (1994). "Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.5, N.4, pp.371-80
- Keen, C.D. (1994). "Tips for Effective Strategic Planning", *HR Magazine*, Vol.39, N.8, pp.84-87
- Kim, D.H. (1993). "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, Vol.35, N.1, pp.37-50
- Kirkpatrick, D.L. (1999). "Evaluación de Acciones Formativas: Los Cuatro Niveles", EPISE, Barcelona

- Klein, H.J. y Weaver, N.A. (2000). "The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires", *Personnel Psychology*, Vol.53, pp.47-66
- Leonard-Barton, D. (1992). "The factory as a learning laboratory", *Sloan Management Review*, Vol.Fall, pp.23-38
- Loewenstein, M.A. y Spletzer, J.R. (1997). "Delayed Formal On-the-Job Training", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.51, No.1, pp.82-99
- Mincer, J. (1962). "On-the-Job Training: Cost, Returns and Some Implications", *The Journal of Political Economy*, Vol.70, No.5, Part 2: Investment in Human Beings
- Mohrman, A.. Jr. y Albers-Mormon, S. (1995). "Performance Management Is Running the Business", *Compensation and Benefits Review*, Julio-Agosto, p.69
- Noe, R.A. (1999). *"Employee Training and Development"*. Irwin McGraw-Hill
- Oster, S.M. (1999). *Modern Competitive Analysis* (3rd Edition). Oxford University Press, Nueva York
- Peteraf, M.A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol.14, Issue 3, Marzo, p.179, 13pp.
- Phillips, J.J. (1997). *Handbook of Training Evaluation and Measurements Methods*. Gulf Publishing Company, Houston, Texas
- Pineda, P. (1998). "El reto de evaluar la formación en la empresa: Herramientas y soluciones", *Capital Humano*, N.111, p.32, 6 pp.
- Raimy, E. (1995). "Strategic Planning in the Trenches", *Human Resource Executive*, Junio, pp.21-29
- Reed, R. y DeFilippi, R.J. (1990). "Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.15, Issue 1, Enero, p.88, 15 pp.
- Robinson, D.G. y Robinson, J.C. (1989). *"How to Link Training to Business Needs and Measure the Results"*, Jossey-Bass Publishers
- Rodrigues, M.J. (2004). *"European Policies for a Knowledge Economy"*, Edward Elgar Publishing
- Scottsdale, AZ (1996). *Raising the Bar: Using Competencies to Enhance Employee Performance*. American Compensation Association, pp.7-15

- Sellittiz, C., Wrightsman, L.S. y Cook, S.W. (1976). "Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales", Rialp
- Shapiro, C. y Stiglitz, J. (1984). "Equilibrium unemployment as a worker discipline device", *American Economic Review*, Vol.74, pp.433-44
- Solé Parellada, F. y Mirabet Vallhonestá, M. (1997). *Guía para la Formación en la Empresa*. Civitas, Madrid
- Spenser, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. Wiley, New York
- Stevens, M. (1994). "Labour Contracts and Efficiency in On-the-Job Training", *The Economic Journal*, Vol-104, No-423, pp.408-419
- Tannenbaum, S.I. y Woods, S.B. (1992). "Determining a Strategy for Evaluating Training: Operating within Organizational Constraints", *Human Resource Planning*, Vol.15, N.2, pp.63-82
- Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I. y Kavanagh, M.J. (1995). "Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.2, pp.239-252
- Truss, C. y Gratton, L. (1994). "Strategic human resource management: A conceptual approach", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, N.3, Septiembre, p.663, 86 pp.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, Issue 2, Abril-Junio, p.171, 10 pp.
- Wright, P. y McMahan, G. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.18, N.2, p.292
- www.fundaciontripartita.org

4. CARTA Y CUESTIONARIO EMPLEADOS EN LA INVESTIGACION

Muy Sr./Sra. mío/a,

Le contacto en calidad de investigador principal de la Acción Complementaria "Implantación de la formación continua en la empresa industrial asturiana: oportunidades y retos". Con este proyecto de investigación, financiado por el Gobierno del Principado de Asturias y el Fondo Social Europeo, intentamos analizar el nivel de implantación de la política de cualificación del capital humano en la empresa industrial asturiana.

Con la finalidad de realizar un estudio global de dicha situación entre las empresas industriales Asturianas, hemos diseñado una encuesta que, en su calidad de director de recursos humanos o de formación, le agradecería pudiera cumplimentar y hacérsola llegar. Para el buen fin de la investigación, le agradecería que en sus respuestas tomara como marco de referencia la empresa en que trabaja y no el sector productivo.

Como podrá observar en la encuesta adjunta las preguntas formuladas se refieren a la implantación de la política de formación, la organización del trabajo y la estrategia competitiva de su empresa. No solicitamos datos de naturaleza financiera, salvo los relativos a porcentaje de presupuesto y gasto en formación.

Asimismo, y de acuerdo con la normativa de la vigente Ley Orgánica de Protección de Datos, le informo que el único uso que haremos de los datos recabados en este trabajo es su tratamiento estadístico agregado, sin desvelar en las publicaciones de los trabajos que de esta investigación se deriven, ni en el informe final, datos que permitan conocer la respuesta proporcionada por una empresa concreta. Asimismo, en el marco del proyecto concedido, está previsto y presupuestado dar traslado a las empresas participantes en el estudio una copia del informe final del mismo, en el que únicamente se tratarán datos agregados.

Si necesitara más información de nuestro proyecto, le agradezco nos contacte en el teléfono 985104974 o en la dirección gperez@uniovi.es

Agradeciendo su inestimable colaboración para poder llevar a cabo esta investigación, le saluda atentamente,

Guillermo Pérez-Bustamante

Profesor Titular de Universidad

Investigador Principal del Proyecto



Por favor conteste las preguntas señalando con un círculo/asa sobre el número correspondiente a la respuesta que proceda.

Todas las encuestas serán tratadas de forma estrictamente confidencial respetándose el anonimato de su entidad.

Agradecemos la disponibilidad, tiempo y colaboración prestada.

Nombre de la Empresa:

1. ¿En qué año se fundó la empresa?

2. ¿Cuál es la actividad de su empresa?

3. ¿Qué código CNAE tiene la empresa?

4. ¿Quién es su cliente principal?

	SI	NO
Una sola empresa	1	2
Otras empresas	1	2
Público en general, particulares	1	2

5. ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la empresa, desde Director General hasta peón?

6. ¿Cuenta la empresa con descripciones documentadas de los puestos de trabajo?

1 Sí 2 No

7. ¿Se organiza el trabajo por equipos?

- 1 Sí, habitualmente
- 2 Sí, excepcionalmente
- 3 No

8. A continuación se relacionan una serie de factores; señale por favor el grado de importancia que tienen a su juicio como recursos estratégicos para su empresa, según la escala que se señala"

Nada importante	1	2	3	4	5	Muy importante
Precio de los productos y/o servicios	1	2	3	4	5	
Atención al cliente	1	2	3	4	5	
Calidad del producto y/o servicio	1	2	3	4	5	
Tecnología	1	2	3	4	5	
Productividad de los trabajadores	1	2	3	4	5	
Cualificación de los trabajadores	1	2	3	4	5	
Gasto en Investigación y Desarrollo	1	2	3	4	5	
Capacidad de innovación	1	2	3	4	5	
Otros:	<input type="text"/>					

9. Por regla general, ¿se mueve la empresa en un entorno de cambios rápidos?

1 Sí 2 No



10. A continuación se mencionan unas afirmaciones sobre el sector en el que opera su empresa; ¿podría indicar su grado de acuerdo o de desacuerdo, según la escala?

	Nada de acuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo
En el sector hay un gran número de competidores		1	2	3	4	5	
La competencia en precios es muy fuerte		1	2	3	4	5	
La competencia en productos es muy fuerte		1	2	3	4	5	
Hay una rápida innovación tecnológica		1	2	3	4	5	
Hay una gran variabilidad en los costes de los materiales primas		1	2	3	4	5	

11. ¿Qué grado de competitividad tiene su empresa con respecto a la media del sector?

Muy superior a la media del sector	1
Superior	2
Semejante a la media del sector	3
Inferior	4
Muy inferior a la media del sector	5

12. ¿Qué cambios ha tenido la plantilla de la empresa en estos últimos 5 años?

1 Ha Aumentado 2 Ha Disminuido 3 Se ha Mantenido igual

13. En una escala donde la polivalencia tiene el valor 1 y la especialización el valor 5, ¿cómo se caracteriza la fuerza laboral de la empresa?

Polivalencia	1	2	3	4	5	Especialización
--------------	---	---	---	---	---	-----------------

14. En una escala donde la centralización tiene el valor 1 y la descentralización el valor 5, ¿cómo se caracterizan los procesos de toma de decisiones?

Centralización	1	2	3	4	5	Descentralización
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

15. ¿Llevan a cabo valoraciones y evaluaciones del rendimiento?

1 Sí 2 No

16. ¿Para qué se realiza la evaluación del rendimiento?

	SI	NO
Para comprobar el grado de obtención de los objetivos marcados	1	2
Para la promoción interna	1	2
Para realizar revisiones salariales	1	2
Como control de los trabajadores	1	2

17. ¿Qué criterios sigue la empresa para ascender a los trabajadores?

	SI	NO
Antigüedad	1	2
Rendimiento	1	2
Formación reglada	1	2
Formación interna	1	2

Otros: _____

18. ¿Los salarios de su empresa están por encima o por debajo del sector?

Por encima	1
Igual	2
Por debajo	3

19. ¿Realizó la empresa formación, directamente o externamente en los últimos años?

1 Sí 2 No



¿Y ha desarrollado formación on-line?

1 SI 2 NO

20. En una escala donde 1 significa "formación dirigida a proporcionar conocimientos y habilidades de carácter general" y 5 "conocimientos y habilidades específicos para el puesto", ¿cuál es el objetivo prioritario de las acciones de formación?

Conocimientos y habilidades de carácter general	1	2	3	4	5	Conocimientos y habilidades específicos para el puesto
---	---	---	---	---	---	--

21. La empresa ha decidido hacer acciones de formación por:

	SI	NO
Peticiones de los propios empleados	1	2
Peticiones del personal directivo	1	2
La oferta de formación subvencionada	1	2
Los resultados de la evaluación del rendimiento de los trabajadores	1	2
Análisis de los planes futuros de la empresa	1	2
Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	1	2
Peticiones del Departamento de Recursos Humanos/Formación	1	2
A propuesta de los representantes sindicales de la empresa	1	2

Otros motivos: _____

22. ¿Qué porcentaje del personal que imparte la formación es personal de la empresa?

Ninguno	1
Hasta el 50%	2
Más del 50%	3
Todos	4

23. ¿Qué porcentaje de las acciones formativas se desarrollan en el puesto de trabajo?

Todas fuera del puesto de trabajo	1
Hasta el 50% en el puesto de trabajo	2
Más del 50% en el puesto de trabajo	3
Todas en el puesto de trabajo	4

24. ¿Qué porcentaje de las acciones formativas son dentro de la jornada laboral?

Todas fuera de la jornada laboral	1
Hasta el 50% durante la jornada laboral	2
Más del 50% durante la jornada laboral	3
Todas dentro de la jornada laboral	4

25. ¿Cuál es la duración media de los cursos que imparten?

26. Han impartido formación de:

	SI	NO
Asegido o iniciado en un nuevo puesto	1	2
Programas informáticos	1	2
Formación de Formadores	1	2
Prevención de riesgos laborales	1	2
Nuevas líneas de producción	1	2
Mantenimiento	1	2
Nuevas tecnologías, maquinaria	1	2
Idiomas	1	2

Otros: _____



27. ¿Evalúa su empresa la formación en términos de?:

	SI	NO
El grado de satisfacción de los empleados	1	2
Los conocimientos y habilidades adquiridas	1	2
La aplicación de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo	1	2
La mejora de los resultados empresariales	1	2
La asistencia y seguimiento de cursos	1	2

28. Aproximadamente, ¿qué porcentaje de trabajadores han recibido formación en el último año?

29. ¿A qué categorías profesionales se ha dirigido preferentemente la formación?

	SI	NO
Personal Directivo	1	2
Mandos Intermedios	1	2
Técnicos Universitarios	1	2
Empleados Administrativos y Comerciales	1	2
Trabajadores manuales cualificados (oficiales)	1	2
Trabajadores manuales no cualificados	1	2

30. ¿Cuál es su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes cuestiones relativas a la formación en su empresa, según la escala que se señala?:

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 Muy de acuerdo

La empresa considera los gastos en formación como una inversión	1	2	3	4	5
La empresa forma a sus empleados sólo cuando es imprescindible	1	2	3	4	5
La formación se orienta a cubrir necesidades a corto plazo	1	2	3	4	5
Los empleados participan en la planificación de la formación	1	2	3	4	5

31. ¿Cuál es su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la capacidad de innovación y experimentación de su empresa, según la escala?:

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 Muy de acuerdo

Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos	1	2	3	4	5
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo	1	2	3	4	5
El ritmo de la empresa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha sido hasta el momento superior a la media del sector	1	2	3	4	5
La empresa ha sido hasta el momento más innovadora que la media del sector	1	2	3	4	5
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos procesos	1	2	3	4	5
La empresa es pionera a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	1	2	3	4	5

32. ¿Cuál de las siguientes descripciones considera se asemeja más a las características generales de las personas que tienen funciones de dirección en su empresa?

Toman sus decisiones y las comunican a sus subordinados con claridad y firmeza. Esperan pongan en práctica sus decisiones con lealtad y sin oponer dificultades.	1
Toman sus decisiones, pero antes de proseguir tratan de explicarlas pormenorizadamente a sus subordinados; plantean sus motivos y contestan las preguntas que les hicieran.	2
Antes de tomar una decisión consultan a los subordinados; escuchan sus consejos, los analizan y después anuncian su decisión. Esperan que todos trabajen con lealtad en el momento de ponerlas en marcha, coincidan éstas o no con los consejos recibidos.	3
Cuando hay que tomar una decisión convocan a una junta con los subordinados. Plantean el problema al grupo y se discute. Aceptan la perspectiva de la mayoría.	4



33. De los siguientes enunciados que se mencionan y describen los valores de una empresa, ¿cuáles considera que son más importantes según la escala señalada?

Niveles:	1	2	3	4	5
1	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					
68					
69					
70					
71					
72					
73					
74					
75					
76					
77					
78					
79					
80					
81					
82					
83					
84					
85					
86					
87					
88					
89					
90					
91					
92					
93					
94					
95					
96					
97					
98					
99					
100					

34. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?

35. Aproximadamente, ¿cuál es la edad media de la plantilla?

¿Y del personal directivo?

36. ¿Cuál es el promedio de antigüedad de la plantilla?

37. ¿Cuántos trabajadores tienen formación universitaria?

¿Y cuántos Formación Profesional –I, II y/o II- y/o Módulos?

38. ¿Existe en el presupuesto de la empresa una partida específica para la formación?

1 Sí 2 No

En caso afirmativo, ¿qué porcentaje representa sobre el presupuesto total?

39. ¿Qué porcentaje aproximado de los costes ejecutados por la empresa este año se aplicaron a formación empresarial?

¿Y respecto de los costes del Departamento de Recursos Humanos?

Muchas gracias por su colaboración al cumplimentar esta encuesta. Le agradecemos la remita por correo o Fax a la dirección del encabezamiento. Asimismo, le recordamos que el tratamiento estadístico garantizará la confidencialidad de la empresa. Si nos indica su nombre le remitiremos un resumen con las principales conclusiones del estudio y los datos agregados de las respuestas.

Persona que cumplimenta la encuesta:

Puesto que ocupa en la empresa: