

LA FORMACIÓN CONTINUA Y LOS JÓVENES EMPRESARIOS



Enrique Gómez Jiménez (Coordinador)
Nuria Esther Hurtado Torres
Fernando Matías Reche
Javier Llorens Montes
Eulogio Cordón Pozo
Juan José Gallego Vilchez

ESTE ESTUDIO HA SIDO FINANCIADO POR LA *FUNDACIÓN PARA LA FORMACIÓN CONTINUA EN LA EMPRESA (FORCEM)* EN LA CONVOCATORIA DE AYUDAS PARA ACCIONES COMPLEMENTARIAS Y DE ACOMPAÑAMIENTO A LA FORMACIÓN DEL AÑO 1995 Y DENTRO DEL MARCO DEL I ACUERDO NACIONAL DE FORMACIÓN CONTINUA

Imprime: **Reprografía Digital Granada**
Avda Constitución 11, Granada

I.S.B.N. **84-8497-976-8**
Depósito Legal: **GR-805-1998**

PRÓLOGO

En la década de los noventa, la Formación se ha convertido ya en un lugar común de nuestra vida cotidiana. Si la Formación ha sido sinónimo de Educación, de Escuela, de niñez o adolescencia, de camino por el que había que andar para llegar a la edad adulta, al encuentro del primer empleo, hoy, esa visión de la Formación como etapa básica, se ha quedado limitada, estrecha, por la sencilla razón de que, en ningún trabajo, es posible desempeñar una plena labor profesional sin estar en permanente actitud de Formación.

Parafraseando a A. Robbins “ Si alguien piensa que la Formación es costosa, que pruebe con la Ignorancia “.

Es para mi una doble satisfacción, presentar este libro, por cuanto supone una enorme ayuda para conocer las necesidades de Formación de los Jóvenes Empresarios y sus empresas, hecho que agradezco a la Universidad de Granada y a todo el equipo de personas que han trabajado para que sea una realidad. Este estudio nos servirá para que en el presente y en el futuro podamos actuar con mayor precisión.

No puedo dejar de agradecer a todos los Jóvenes Empresarios de España y en particular a los de Andalucía, por su valiente apuesta de emprender, haciendo honor al lema de nuestro IV Congreso Nacional “ Creando riqueza y generando empleo “.

En una sociedad, donde el mayor problema es el Empleo, un Joven Empresario como persona que arriesga y además es empleador, debiera tener el apoyo de todos.

Desde la Federación Andaluza de Jóvenes Empresarios, hay cientos de personas que trabajan día a día, para mejorar el entorno empresarial de nuestra región, y fomentar vocaciones empresariales, todo ello restando tiempo de sus empresas, familias y de su propia vida, para todos ellos va mi agradecimiento.

Lao Tse decía: “ Hay que actuar sobre lo que aún no existe “

Quiero decir a la Juventud , que no hay nada más hermoso que **Crear**, hacer de ello una actividad **Productiva** y además generar **Empleo** para otras personas.

Sebastián Vera Alarcón
PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN
ANDALUZA DE JOVENES EMPRESARIOS

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	1
CAPÍTULO I: LA CREACIÓN DE EMPRESAS Y LOS JÓVENES EMPRESARIOS EN ANDALUCÍA: MOTIVACIONES Y OBSTÁCULOS	
I.1. INTRODUCCIÓN.....	4
I.2. - ANDALUCÍA, SUS EMPRESARIOS Y LA DINÁMICA DE CREACIÓN DE EMPRESAS..	6
I.3.- MOTIVACIONES PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS	8
I.4.- OBSTÁCULOS A LA CREACIÓN DE EMPRESAS.....	13
I.5.- CONCLUSIONES	21
BIBLIOGRAFÍA.....	22
ANEXOS	24
CAPÍTULO II: LA FORMACIÓN CONTINUA EN LA EMPRESA	
II.1.- INTRODUCCIÓN.....	26
II.2.- DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	27
II.3.- REGULACIÓN JURÍDICA.....	29
II.3.1. LA FORMACIÓN CONTINUA DESDE LA ÓPTICA DE LA UNIÓN EUROPEA	29
II.3.2.- LOS ACUERDOS SOBRE FORMACIÓN CONTINUA EN ESPAÑA	30
II.4.- DIFICULTADES DE LAS PYMES PARA ACCEDER A LA FORMACIÓN.....	35
II.5.- LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FORMACIÓN.....	38
II.5.1. LOS PLANES DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA	39
II.5.2 AUDITORÍA DEL PLAN DE FORMACIÓN	44
BIBLIOGRAFÍA.....	47
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LOS JÓVENES EMPRESARIOS ANDALUCES	
III.1.- LA FUNCIÓN SOCIAL DEL JOVEN EMPRESARIO	50
III.1.1.- LA EMPRESA DEL JOVEN EMPRESARIO	50
III.1.2.- EL PERFIL DEL JOVEN EMPRESARIO DE LOS 90	50
III.1.3.- EL JOVEN EMPRESARIO: UN PROFESIONAL ABIERTO AL PROGRESO	51
III.1.5.- EL JOVEN EMPRESARIO EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA	51
III.2.- LA FORMACIÓN CONTINUA EN LA EMPRESA.....	52
III.3.- CARACTERIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y DE LAS EMPRESAS ANDALUZAS	53
III.3.- METODOLOGÍA DE TRABAJO EN EL ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA.....	55
III.3.1.- OBJETIVOS BÁSICOS.....	55
III.3.2.- LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACTUACIÓN	55
III.3.3.- DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN	56
III.3.4.- MÉTODO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS PRIMARIOS	57

III.3.5.- TIPO DE MUESTREO	57
III.3.6.- EL TRABAJO DE CAMPO PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	58
III.3.7.- ANÁLISIS DE DATOS	58
III.4.- ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.....	59
III.5.- ENTORNO Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.....	62
III.5.1.- LA PERCEPCIÓN DEL ENTORNO.....	62
III.5.2.- EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	64
III.5.3.- CULTURA EMPRESARIAL.....	65
III.6.- PREVISIÓN DE LA DEMANDA DE FORMACIÓN CONTINUA POR PARTE DE LOS JÓVENES EMPRESARIOS ANDALUCES.....	68
III.6.1.- ACTITUDES DE LOS JÓVENES EMPRESARIOS ANTE LA FORMACIÓN CONTINUA	68
III.6.2.- PREVISIÓN DE CAMBIOS EN LAS EMPRESAS Y DEMANDA DE FORMACIÓN	73
<i>III.6.2.1. Previsión de cambios en las empresas</i>	73
III.6.2.1.1. Comercio.....	73
III.6.2.1.2. Servicio a empresas.....	73
III.6.2.1.3. Publicidad.....	74
III.6.2.1.4. Deportes	74
<i>III.6.2.2. Análisis de necesidades de formación continua</i>	78
III.6.2.2.1. Demanda de formación continua agregada	78
III.6.2.2.2 Demanda de formación continua en el sector comercio	78
III.6.2.2.3 Demanda de formación continua en el sector servicios a empresas	79
III.6.2.2.4 Demanda de formación continua en el sector publicitario	79
III.6.2.2.5 Demanda de formación continua en el sector de actividades deportivas	79
III.6.3.- ESTILO DE DIRECCIÓN Y DEMANDA DE FORMACIÓN	79
<i>III.6.3.1. Demanda de formación continua en el sector comercio</i>	82
<i>III.6.3.2. Demanda de formación continua en el sector servicios a empresas</i>	83
<i>III.6.3.3. Demanda de formación continua en el sector publicitario</i>	84
<i>III.6.3.4. Demanda de formación continua en el sector de actividades deportivas</i>	86
<i>III.6.3.5. Conclusiones y recomendaciones</i>	86
III.7.- PREVISIÓN DE LA DEMANDA DE TELE-FORMACIÓN ENTRE LOS JÓVENES EMPRESARIOS ANDALUCES	87
III.7.1.- LA TELE-FORMACIÓN EN ESPAÑA	88
III.7.2.- LA TELE-FORMACIÓN Y LOS JÓVENES EMPRESARIOS ANDALUCES	88
BIBLIOGRAFÍA.....	92

ANEXO: LA FORMACIÓN Y EL CAMBIO CULTURAL

1.1 ENFOQUES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	97
1.2 UNA APROXIMACIÓN A LA IDEA DE CULTURA ORGANIZATIVA	97
Cuadro A.- LA CULTURA CORPORATIVA EN CONJUNTO	98
1.3 TIPOS Y PERFILES CULTURALES EN LA ORGANIZACIÓN	99
CULTURA MACHO.....	106
CULTURA DE PROCESO	106
1.4 EL CAMBIO CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	108
1.4.1 <i>El proceso de aculturación</i>	108
1.4.2 <i>El cambio cultural y la formación</i>	112
1.5. BIBLIOGRAFÍA.....	122
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	126

CAPÍTULO I

LA CREACIÓN DE EMPRESAS Y LOS JÓVENES EMPRESARIOS EN ANDALUCÍA: MOTIVACIONES Y OBSTÁCULOS

I.1. INTRODUCCIÓN

Comenzaremos este trabajo partiendo de una idea generalmente aceptada. La empresa es la principal fuente generadora de riqueza, y, por tanto, de desarrollo y bienestar, de la sociedad moderna. Esta función creadora se manifiesta de varias formas.

Quizá el aspecto más preocupante y por tanto más estudiado hoy día sea la generación de empleo. En estos momentos podemos observar unas divergencias dramáticas de los niveles de desempleo que existen entre distintos países desarrollados. Pues bien, uno de los factores fundamentales que afectan a esta situación es precisamente la vitalidad y sobre todo el dinamismo de su tejido empresarial.

El acceso a la riqueza es la segunda manifestación del impacto de la empresa en nuestra sociedad. La participación del individuo en la riqueza creada por la empresa se manifiesta no sólo en el acceso a puestos de trabajo (como empleado), sino en el uso de bienes y servicios (como cliente) y también en el acceso a oportunidades de inversión compartiendo en mayor o menor cuantía el éxito o el fracaso de un proyecto empresarial (como inversor). Esta última faceta tiene una importancia creciente y conlleva toda una serie de implicaciones en el creciente bienestar que disfrutamos los ciudadanos de las sociedades desarrolladas.

La innovación es una tercera manifestación clara del impacto de la empresa en el proceso de creación de riqueza para la sociedad. De hecho, es difícil separar la noción de empresa de la actuación permanentemente innovadora. La búsqueda sistemática de oportunidades de proporcionar productos o servicios al cliente; la necesidad de hacerlo diferenciándose favorablemente de los competidores; y el desarrollo de capacidades tecnológicas, o de otro tipo, para asegurar y sostener esa diferenciación, son elementos esenciales para una actuación empresarial.

Ahora bien, llama la atención el poco interés mostrado por la figura de la empresa, y aún menos por la del empresario, en la teoría del crecimiento. Es verdad que entre los autores modernos, los modelos endógenos de crecimiento vía I+D consistentes en la introducción de nuevos productos que desplazan a los antiguos se han presentado como continuadores de la tradición Schumpeteriana del emprendedor como descubridor de oportunidades (Grossman y Helpman, 1991; Romer, 1990). Pero a pesar de ello en esos modelos no aparece explícita la figura del emprendedor.

Probablemente como señala el profesor Argandoña (1997) "el problema radique en que los modelos de crecimiento suelen ser abstractos y altamente formalizados, y sacrifican a menudo el realismo a la elegancia o a la sencillez". No es de extrañar, pues, que las instituciones -incluyendo la empresa- no tengan cabida en sus desarrollos. Lo que no quiere decir que sean erróneos, pero sí, probablemente, incompletos: apuntan a factores relevantes para el crecimiento a largo plazo, pero se olvidan de numerosos detalles significativos, que pueden afectar considerablemente a sus conclusiones".

Pero sería un error considerar que el motor del crecimiento son las grandes empresas, ya que como ha sido reiteradamente demostrado la pequeña empresa es la gran generadora de empleo y de crecimiento. Se ha comprobado en las últimas décadas que las

grandes empresas están perdiendo su capacidad como fuente de generación de empleo, e incluso muchas de ellas en sectores relevantes de la economía como la banca, astilleros, minería, automóvil, etc. deben de reducir paulatinamente sus plantillas para poder seguir compitiendo en el mercado. En este sentido la última crisis económica puede ser considerada como una crisis de las *economías de escala*. Frente a esa concepción, paulatinamente adquiere mayor vigencia la idea de las *economías de diversidad*¹ en las cuales aparecen como elementos diferenciadores: el incremento de la valoración del trabajo cualificado, la diversidad en los métodos y organización productiva, la variedad en el output, y la adaptación de la utilización de las innovaciones tecnológicas a las condiciones variables del entorno, aspectos, todos ellos, contrarios al uso intensivo de los input, producción estandarizada, y otras peculiaridades propias de la producción en grandes factorías.

Como manifestación de este proceso se asienta definitivamente una idea ya apuntada durante las décadas de los 60 y 70: es necesario un cambio en el modelo de desarrollo seguido hasta esos momentos basado en la gran empresa, sustituyéndolo por otro en el que las unidades productivas de pequeña y mediana dimensión asuman un papel más destacado, relacionado con la movilización de los recursos circundantes, devolviendo de esta manera el protagonismo perdido al espacio regional en el que actúan estas nuevas empresas.

Por este motivo, la creación de empresas pequeñas ha atraído la atención de las autoridades regionales y locales de los países europeos, fundamentalmente por razones que tienen que ver con las cifras de paro y con las dificultades para atraer plantas productivas de grandes compañías a zonas desfavorecidas. En esas circunstancias las PYME son la llave maestra para la creación de empleo, dado que la aparición de nuevas pequeñas empresas en el mercado con capacidad de ser viables no parece tener límite, ya que en lo que se refiere a este tipo de empresas el crecimiento tiene lugar mediante un elevado número de “nacimientos”, la mayoría de los cuales fracasa, dejando a los más selectos (aquellos cuyos capitales físicos, humanos y organizativos están en mejores condiciones de supervivencia), para, en una segunda etapa crecer.

La introducción en el lenguaje económico del concepto de *potencial económico regional*² y la necesidad de promover, en estas circunstancias, un desarrollo regional de carácter endógeno, es decir, mediante el aprovechamiento de las capacidades localizadas en la región, ha reorientado en buena medida las políticas industriales regionales³. La

1 Hasta hace pocos años las empresas estaban enfocadas a satisfacer una demanda creciente de bienes. Ahora las necesidades primarias están cubiertas por lo que la demanda del público se ha vuelto mucho más selectiva y segmentada. Algunos segmentos son de gran volumen y pueden ser atendidos por la producción en serie pero otros son mucho más cortos por lo que las PYME pueden servirlos más eficazmente sin entrar en conflicto con las grandes empresas. Esta dinámica da lugar a la aparición de abundantes nuevas oportunidades de negocio con nichos de mercado que, inicialmente, pueden ser difícilmente abordables por las grandes corporaciones.

2 El concepto de "Potencial Económico de una región" ha sido definido por Pellenbarg (1988) como aquellos aspectos particulares de una región o un tipo de empresas que caractericen a la misma, que proporcionan a dicha región una ventaja sobre otras, referente a una clase particular de desarrollo económico. (Moyano Pesquera, 1996).

3 Este cambio de acento está, por otra parte, amparado en la relativa, y observada, inmovilidad del factor talento empresarial en relación a la de los factores de producción convencionales, lo que protege la

constatación en la práctica totalidad de los países considerados como desarrollados de importantes diferencias entre las regiones que los componen, siendo las PYME las únicas que pueden generar una industrialización espontánea en una región y, por lo tanto, un proceso de vitalización autogenerado otorgan a las PYME un nuevo significado⁴. Estas pasan a ser consideradas como un medio de hacer disminuir las disparidades regionales, en el entendimiento de que cada región debe desarrollar y explotar sus propias posibilidades de desarrollo intrínseco. Desde ese momento, las PYME son miradas como motor potencial para el rejuvenecimiento local y regional, con lo que la puesta en marcha de políticas de desarrollo endógeno basadas en este tipo de empresas se ha convertido en el nuevo paradigma, casi podría decirse mito, de las políticas regionales.

I.2. - ANDALUCÍA, SUS EMPRESARIOS Y LA DINÁMICA DE CREACIÓN DE EMPRESAS

El modelo de producción regional andaluz apunta en el mismo sentido que el de otras economías occidentales; es decir hacia la profundización de sus elementos terciarios y la progresiva pérdida de peso de los primarios y secundarios. Se acentúa un proceso de terciarización en el que aumenta el peso de los servicios respecto a la industria, pasando de *economías industriales* a *economías de servicios*. Y resulta indudable que es en este campo donde las PYME tienen uno de sus mayores campos de actuación.

Así, desde el punto de vista de la dimensión, el predominio de las pequeñas y medianas empresas en Andalucía es mucho más acusado que a nivel nacional, siendo la carencia de empresas relevantes un factor que define el tejido empresarial andaluz. Mientras que Andalucía representa casi el 13 por 100 del PIB nacional, en la Comunidad Autónoma radica el 8 por 100 de las 30.000 principales empresas españolas, y apenas un 6 por 100 de las 2.500 mayores empresas de España. Sólo un 4 por 100 de las empresas nacionales que facturan más de 1.000 millones de pesetas se encuentran en Andalucía, y menos del 3 por 100 de aquéllas que tienen más de 1.000 empleos. Además, las dificultades derivadas del tamaño no se ven compensadas mediante un planteamiento cooperativo, ya que menos de un 25 por 100 de las empresas han establecido algún tipo de acuerdo de cooperación con otras empresas. (Villalva 1995).

Por consiguiente, cabe preguntarse a que se debe esta ausencia de un tejido empresarial poderoso en nuestra región.

No pocas veces se ha citado entre las causas del retraso socioeconómico de Andalucía la debilidad, cuando no ausencia, de un espíritu empresarial suficiente, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa. Falta de madurez, carencia de iniciativa, ausencia de mentalidad empresarial se han argumentado como elementos que forman parte del carácter de nuestra comunidad, que impide fructificar cualquier esfuerzo

efectividad de las medidas adoptadas por las autoridades regionales en favor de la promoción de nuevas empresas. (Lafuente Felez, 1986)

4 Además, la geografía europea de la distribución de tasas de natalidad de empresas innovadoras pone de manifiesto que, en una cierta medida, el proceso de modernización de las industrias regionales es el resultado de la movilización de recursos propios más que de la atracción de recursos y empresas establecidos en otras regiones.

inversor. Por qué despilfarrar recursos intentando que se genere renta donde el modo de ser, la falta de preparación y la ausencia de cualidades empresariales no sabrían utilizarlos y hacerlos prosperar. Esta imagen arcaica del andaluz, que muestra escasez manifiesta de espíritu empresarial debe entenderse también como consecuencia de factores históricos, sociológicos y económicos. Como reconoce Krugman (1992), hoy día cualquier cosa se puede producir en cualquier parte. Pero de hecho no ocurre así ya que la historia marca.

La vinculación de la situación actual a factores históricos ha sido puesta de manifiesto en diversas ocasiones (ausencia de una burguesía consolidada en el siglo pasado, frente a una pujante aristocracia terrateniente ajena a procesos de industrialización y que reforzó su poder tras la desamortización; retraso en las comunicaciones; excesiva dependencia de la toma de decisiones foránea, etc). La clase dirigente andaluza ha sido identificada con comportamientos anticuados respecto a la riqueza y el apego al valor más seguro, la tierra. Los dirigentes o clases elevadas son modelos a seguir, referencia de éxito en la vida. La imitación de posturas y comportamientos de los dirigentes por parte de los pocos que son capaces de dar el salto hacia posiciones burguesas les ha llevado a transformarse pronto en terratenientes y adquirir sus hábitos, en lugar de potenciar las actividades comerciales o industriales que les habían permitido llegar a la posición burguesa. (Díez de Castro *et al.* pág. 24)

De otra parte, los altos índices de salarización y eventualidad, junto al mantenimiento de fuertes tasas de paro que han caracterizado el modo de producción agrícola andaluz, vienen condicionando actitudes y mentalidades en la población.

Todo ello ha llevado a que a menudo en una región donde la cultura empresarial es escasa, las administraciones públicas tengan que suplir la falta de iniciativas, de recursos, de tradición y de visión a largo plazo del sector privado. Pero este papel más activo no debe de servir de excusa para que el sector privado deje de asumir sus propios retos. En nuestra opinión estos retos se concretan en dos aspectos: el fortalecimiento de las actuales estructuras empresariales y lo que aún consideramos más importante, la creación de nuevas empresas.

La dinámica de creación de empresas constituye uno de los más importantes métodos de pulsación de los sistemas empresariales, capaz de interpretar el protagonismo de los factores más dinámicos del mercado.

Este proceso de renovación implica un espectro amplio de elementos de renovación interna, entre los que podemos destacar los siguientes:

- La introducción de nuevos empresarios que inducen nuevas motivaciones, nuevas visiones, nuevos posicionamientos estratégicos, nuevas capacidades para interpretar el presente o el futuro en términos tecnológicos o culturales.
- Nuevas estructuras empresariales, que inducen nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevas actividades o nuevos mercados, implicando adaptaciones cualitativas a la demanda de forma más directa y eficaz.
- Nuevas empresas, que junto a las salidas, representan los ajustes sectoriales de especialización en función de las variaciones de la demanda y de los modos como las empresas aprovechan y desarrollan sus ventajas competitivas.

- Nuevos posicionamientos de mercado, que inducen nuevos modelos de relación interempresarial capaces de justificar equilibrios concurrentiales y de interdependencia mutua.

En el caso andaluz, el hecho más sobresaliente es que la creación de empresas puede ser un vehículo eficaz de modernización, pero sobre todo de desarrollo de regiones tradicionalmente agrícolas.

Pero no por fijarnos en la creación de empresas podemos olvidarnos del verdadero artífice del crecimiento. La creación de empresas en un espacio no depende de la existencia de recursos naturales, sino de la existencia de empresarios, de capital humano, de capital de confianza, de capital organizativo o intangible. Se trata de un "factor" que existe por sí solo, sin necesidad de máquinas o instalaciones; que es escaso; que se puede acumular rápidamente tanto por generación propia como por imitación, pero que en cualquier caso es imprescindible para el buen funcionamiento del sistema. El empresario es el que ejerce el liderazgo en este proceso de creación de riqueza, interpretando el futuro económico, tomando decisiones. La actividad empresarial dice Beaumol (1993, pág. 7) supone el uso de la imaginación, audacia, genialidad, persistencia y determinación en el logro de la riqueza.

I.3.- MOTIVACIONES PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Siendo pues la figura del empresario básica para el crecimiento económico se revela importante conocer cuales son, de una parte las motivaciones que conducen a los individuos a convertirse en empresarios y de otra los obstáculos que esta importante mutación encuentra.

La creación de nuevas empresas puede explicarse a partir de distintos supuestos. Para la teoría económica, la única explicación está en el móvil económico. Según esta concepción, crearán empresas aquellas personas (empresarios-capitalistas) que vislumbren una oportunidad de lucro. De todas formas, la teoría económica no se ha interesado a fondo por el fenómeno de la creación de empresas, como tampoco lo ha hecho por el empresario

Pioneros en el estudio de las motivaciones del empresario-emprendedor fueron los trabajos de McClelland quien, junto con sus colaboradores de la Universidad de Harvard, concluyó que el principal motivo que está detrás de su comportamiento empresarial es la necesidad de logro (McClelland, 1968).

Ya en nuestro país, es necesario referirse a la investigación realizada por Genesca y Veciana en 1981 y que puede ser considerada como paradigmática en este campo⁵. Dicha investigación se basó en una encuesta formulada a 1.733 estudiantes de Economía de la Empresa y de Ingeniería de 13 universidades españolas de una parte y de otra a 1.515 directivos de empresa.

5 Los resultados de este trabajo se encuentran publicados en Genesca y Veciana 1984.

En las dos muestras consideradas, el motivo más votado fue el de independencia personal. La motivación más específica, más general y también más profunda del empresario es su deseo y necesidad de independencia.

El motivo de independencia del empresario ha sido identificado como el más sobresaliente y característico de su perfil psicológico por prácticamente todas las investigaciones realizadas⁶, aunque quizá fueron Collins y Moore (1964) los primeros en detectarla y los que más hayan profundizado en el análisis de sus raíces psicológicas.

Los aspectos que definen esta motivación de independencia personal son el deseo de la libertad de decisión y acción.

Con el deseo de independencia está asociada la motivación de autorrealización personal, la posibilidad de poner en práctica las propias ideas y la de crear algo propio. Esta idea se vio reforzada al quedar en segundo y tercer lugar, respectivamente, la "posibilidad de poner en práctica las propias ideas" y la de "crear algo propio". La unión de estas dos motivaciones es lo que puede ser considerado como necesidad de desarrollo de la propia iniciativa o como gustan llamarle los autores anglosajones, *motivación de logro*.

Parece ser que entre los investigadores y los propios empresarios hay acuerdo sobre que una de las características que distinguen a estos con respecto al resto de la población es su capacidad para desarrollar iniciativa concomitante con la motivación del logro. A los empresarios les gusta tomar la iniciativa de emprender proyectos, como la creación de una empresa, de entrar en nuevos campos y de abordarla solución de problemas. Otras características como la intuición, la visión de futuro, etc. le proporcionan el substrato para esta labor. Como indican Collins y Moore (1964, pág. 36) "La creación de una empresa nueva requiere algo más que conocimientos de técnicas. Requiere una fuerza interna que pueda ser utilizada para vencer contratiempos y para vencer reveses".

El concepto de necesidad de logro ha sido definido por McClelland (1968) como un deseo que tienen ciertas personas por mejorar los resultados de su acción y por sentirse responsables de los mismos. La persona con necesidad de logro se siente inclinado hacia aquellas tareas que considera retadoras y difíciles, de forma que cuando alcance el éxito en su realización sienta la satisfacción de haber conseguido un logro personal. Para él, el logro es un fin en sí mismo. La persona con elevada necesidad de logro encuentra la recompensa en el éxito alcanzado en la realización de lo que hace.

Pues bien, según McClelland (1968) los empresarios son personas que poseen una elevada motivación de logro, señalando además que las características que definen el "rol empresarial" y que se derivan del móvil de logro son:

- Y aceptación moderada de riesgos como función de la capacidad y no del azar.
- Y actividad instrumental energética y/o original.
- Y responsabilidad individual.
- Y conocimiento de los resultados de las decisiones.
- Y anticipación de posibilidades futuras.

⁶ Al respecto puede consultarse el trabajo de Veciana (1989).

Y actitudes de organización.

□ **Acepta riesgos moderados** ante la toma de decisiones en función de sus capacidades y no del azar. Ahora bien, que el rol empresarial comporte la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre no quiere decir que los empresarios-emprendedores asuman grandes niveles de riesgo. En efecto, si un empresario realizara tareas con un componente de riesgo muy elevado, entonces el resultado de esas tareas no podría atribuirse a su actuación, sino que se derivaría del azar. Esto contradice el móvil de logro, pues según éste, los individuos se sienten motivados para realizar una tarea en la medida que se pueda inferir que su resultado ha sido originado por su actuación

□ **Asume la responsabilidad individual por el resultado de sus acciones** (logro personal), significando, por tanto, que prefieren aquellas situaciones en las que los resultados que se consiguen dependen de sus propias aptitudes y decisiones.

□ **Desarrolla actividad instrumental enérgica y/o original**, es decir, posee capacidad de innovación. No le interesan las tareas rutinarias, ya que éstas, al exigirle muy poco esfuerzo e implicación personal, no le permiten experimentar sentimientos de logro.

□ **Desea conocer el resultado de sus decisiones y acciones**, y de la eficacia conseguida en la realización de sus tareas o en la consecución de los objetivos, es decir, quiere retroinformación (feedback). El dinero, el beneficio empresarial, lo considera como medida de los resultados y de su éxito.

□ **Anticipa las posibilidades futuras**, es decir, tiene interés y capacidad de planificar a largo plazo).

En un segundo nivel de importancia de la encuesta formulada por Genesca y Veciana se situaron los motivos de carácter económico: "afán de independencia económica", "afán de ganar más dinero que trabajando a sueldo" o "afán de conseguir un patrimonio". Merece ser resaltado que los aspectos económicos ocupan un segundo plano como motores de la creación de empresas e incluso quisiéramos destacar un matiz que refuerza aún más esta conclusión. El afán de independencia económica (que sin duda puede considerarse además de como un motivo de carácter económico, como una faceta de la independencia personal) en su consideración de motivo alcanzó un porcentaje significativamente mayor que otras formulaciones más prosaicas como "afán de ganar más" o "conseguir un patrimonio personal", lo cual refuerza la consideración a un segundo nivel de los motivos de carácter económico, quedando en un claro primer plano los relacionados con el afán de independencia personal⁷.

A tercer nivel se valoró el motivo: "imposibilidad de encontrar trabajo" aunque cabe resaltar que este aspecto fue significativamente más valorado por los estudiantes que por los empresarios. Pensamos que por otra parte esta matización es totalmente lógica si tenemos en cuenta que ello les preocupa debido a la incertidumbre en la resolución adecuada de tales aspectos al finalizar sus estudios⁸.

7 Por tanto se puede afirmar que la evidencia empírica disponible hasta el presente, sin que pueda considerarse concluyente, viene a refutar la idea tan extendida de que la principal motivación del empresario es el "afán de lucro"

8 Al igual que en el resto de los países desarrollados, los universitarios apenas tienen aspiraciones

En cualquier caso la conversión en empresario como fórmula de autoempleo merece a nuestro entender un comentario aparte dado el auge que esta fórmula ha tomado en los últimos tiempos especialmente en una región como Andalucía donde la carencia de puestos de trabajo en la industria es evidente.

La recesión económica europea se manifestó en las empresas con un doble efecto: un incremento en las tasas de desempleo y un bloqueo en las perspectivas de ascenso o promoción dentro de las mismas. Ambos factores generan un aumento de la oferta de potenciales empresarios. A través del paro, en el primero de los casos, y vía bloqueo de las carreras de los directivos, en el segundo. En ambos los afectados tenderían a crear sus propios negocios en busca de mejoras económicas o seguridad en el empleo.

A este respecto, el atractivo de la aventura empresarial estaría fuertemente relacionado con el coste de oportunidad de estas iniciativas, representando la condición de parado un menor coste que la condición de asalariado. Este planteamiento encaja a la perfección con la teoría de la marginación social del empresario (Shapiro 1975), en la que se considera personas marginadas a las que han sufrido un deterioro en su rol o posición, como por ejemplo, el parado, el universitario que no encuentra un empleo adecuado a sus estudios, o los inmigrantes. Estas personas atrapadas en una situación insegura y amenazadora están forzadas a tomar una decisión sobre su carrera y su futuro profesional. En tales situaciones, muchas veces surge la idea de establecerse por su cuenta y empieza el proceso de creación de una nueva empresa. A diferencia del individuo que tiene una posición estable, la persona "marginada" no renuncia a unos ingresos regulares ni a una posición segura o de prestigio.

En otros casos la posibilidad de una pérdida del puesto de trabajo fuerza a los trabajadores a adquirir la empresa en la que están ocupados. Este efecto puede explicarse, en buena medida, por la retirada de las grandes empresas de las actividades menos rentables, provocando en muchas ocasiones quiebras y cierres parciales o totales. De esta forma dejan segmentos de mercado disponibles para empresas de menor dimensión, más flexibles y con menos costes, que pueden operar y obtener beneficios.

En este sentido, y referido al ámbito de nuestro país haremos mención al estudio realizado en 1992 por el Instituto Aragonés de Fomento y el Centro Europeo de Empresas de Innovación de Aragón S.A. donde se encuestaron a empresarios de industrias nuevas o transformadas desde 1988, Jóvenes Emprendedores y PYMEs industriales, todos ellos de la región aragonesa.

En el sondeo realizado entre las PYMEs, éstas señalaron como principal circunstancia del nacimiento de un nuevo empresario el autoempleo por "expulsión". Es decir, contando con la experiencia previa en el sector, la existencia de problemas en la empresa en la que se estaba junto con el deseo de independizarse, animó a barajar, principalmente a gestores y comerciales, la posibilidad de formar una nueva firma aprovechando el conocimiento del producto o del mercado.

empresariales y prefieren colocarse a sueldo. Existe un desconocimiento generalizado de la figura del empresario, la cual inspira temor por el riesgo que conlleva, por las dificultades y las incertidumbres y por la sensación de inseguridad. Pero por otra parte, están claramente preocupados por las dificultades que prevén a la hora de buscar trabajo y quizás piensen que la creación de una empresa propia, o la creación de un gabinete profesional podría ser una salida adecuada.

De esta parte de la muestra, el 41 por 100 de los empresarios encuestados respondía a estas características, un 26 por 100 provenía de ejecutivos que decidieron crear su propia industria, mientras que un 25 por 100 continuó la tradición familiar y un 8 por 100 asumió el riesgo al detectar oportunidades de mercado desde un sector de actividad próximo. (Valero, 1993 pág.14)

Centrándonos en el caso andaluz, la investigación realizada por Diez de Castro *et al* (1995 pág. 321) puso de manifiesto que en términos generales la principal motivación de los fundadores de las empresas fue la de prosperar económicamente 40,5 por 100, seguida del deseo de independencia 27,3 por 100 y del autoempleo 17,2 por 100. Sin embargo segmentados estos datos para empresas con menos de 20 trabajadores el motivo tener un trabajo pasa a un 21,5 por 100. A tenor de la estructura fuertemente fragmentada de] sector empresarial andaluz, parece inferirse que la creación de empresas en la región se debe más a las exigencias de articular un medio de subsistencia⁹ que a la concepción schumpeteriana de la unidad empresarial. En este sentido, se puede señalar que la gran importancia cuantitativa de las "microempresas" dentro del aparato productivo autóctono andaluz, viene a explicar en buena medida el conocido carácter desarticulado y dependiente que preside el funcionamiento de la economía andaluza. (Valles *et al* 1988, pág. 273)

Los resultados de estos trabajos, no han hecho más que confirmar a nivel nacional lo que desde tiempo atrás se venía manifestando por parte de numerosos autores. Así Shaper (1975) ha señalado que el acto de creación de una empresa se debía a factores negativos y a la insatisfacción con la situación actual más que a factores positivos. Esta hipótesis ha sido corroborada por las investigaciones de Collins, Moore y Unwalla, Susbauer, Norman, R. Smith, Guillot, Somers, etc. (Veciana 1989)

Dichas investigaciones habían puesto de manifiesto que los factores, motivos o sucesos negativos predominan sobre los positivos. Entre los negativos figuran:

- 1.- falta de seguridad en el empleo (huida de la inseguridad).
- 2.- desempleo.
- 3.- despido.
- 4.- bloqueo de la promoción en su empresa o puesto actual.
- 5.- rechazo de ideas o propuestas de cambio por parte de la dirección de la empresa en que se trabaja.
- 6.- huida de la pobreza (la ambición de dinero sería un motivo positivo).

En resumen, como afirma Lafuente (1986) el hecho de la creación de empresas puede ser explicado desde tres puntos de vista:

- 1.) El propuesto por Binks y Coyne, Gudgin, Baroin y Francheboud, referente a la teoría de la expulsión, que viene a explicar el fenómeno en cuestión a través del juego de dos mecanismos.

⁹ No olvidemos que a la altura de 1980, la tasa de paro en Andalucía se situaba en el 10,6 por 100, aproximadamente una tercera parte de la de 1994, pero más del doble de la existente en 1970. La formación del problema tal y como se manifiesta en estos momentos es, por consiguiente, un fenómeno relativamente reciente. (Aurioles y Velasco, 1994).

Primero, la recesión observada en Europa desde comienzos de los años setenta, cuyos principales reflejos en el ámbito empresarial han sido la caída del crecimiento y la propia desaparición de empresas, ha incrementado la oferta de empresarios potenciales vía paro y bloqueo de las carreras de los directivos en el seno de las empresas.

Segundo, esa misma recesión ha obligado a las empresas a concentrar sus esfuerzos en un número menor de actividades, abandonando así mercados explotables por empresas nuevas.

2.) El que lo relaciona con la teoría del crecimiento de la renta. La demanda creciente, en términos relativos, de productos poco estandarizados ha permitido una descentralización productiva que explicaría la emergencia de nuevas empresas de talla reducida. Idéntica argumentación debiera servir para dar cuenta del fenómeno en el sector servicios, sobre todo en actividades asociadas con barreras a la entrada bajas.

3.) El que se refiere a la teoría del cambio técnico. Trabajos como los de Freeman, han significado el papel jugado por el cambio radical registrado en la microelectrónica, que supone modificaciones sustanciales en la tecnología, organización de la producción, así como en las habilidades requeridas del factor trabajo. Tal cambio está asociado con una disminución de la escala mínima eficiente de operaciones productivas y comerciales en las industrias y servicios tradicionales, y da lugar a la aparición de un número extremadamente elevado de empresas que se sitúan en el sector de la alta tecnología: por ejemplo, mercado de semiconductores, hardware y software.

I.4.- OBSTÁCULOS A LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Los sistemas productivos están sometidos a factores de tensión interna que sistemáticamente ponen en tela de juicio la capacidad competitiva de las empresas, provocando la salida de algunas de ellas. Este fenómeno se debe sobre todo a:

- Cambios en la demanda**, variando productos, variedades, cantidades y plazos de pago, a menudo en ambientes de fuerte presión competitiva, con o sin situaciones de crisis.
- Mutaciones tecnológicas**, implicando nuevas opciones de organización de la producción, nuevos materiales, nuevos productos o nuevas utilidades para productos clásicos. Así mismo, a menudo arrastran a nuevas configuraciones febriles en términos de economías de escala o de división y especialización del trabajo.
- Refuerzo de la competencia**, como resultado de estrategias empresariales colusivas, de expansión o de supervivencia, que continuamente ponen a prueba la competitividad de las restantes empresas del mercado.

Estos factores determinan eficacias diferenciadoras entre las empresas del mercado, generando un importante número de empresas ineficientes, incapaces de responder a las presiones de la innovación, de la demanda, de las estrategias agresivas de la competencia o, simplemente, por haber entrado en estadios avanzados e irreversibles de su ciclo de vida..

Las empresas en estas situaciones tenderán a salir del mercado por quiebra o por desinversión, acompañadas de otras cuyos empresarios consideran que los períodos de rentabilidad se han cumplido.

El fenómeno de la salidas del mercado debe de ser encarado positivamente, como un mecanismo de selección y purificación, preparatorio de procesos de renovación e innovación creadora, a través de los cuales se repondrá la oferta y el empleo y se ajustará la especialización de los agregados industriales.

Se trata de un proceso natural para cualquier sistema vivo, en el cual las células más débiles tienden a ser sustituidas. Acciones como cierres, desinversiones, absorciones o fusiones deben ser entendidas como normales y racionales, enmarcadas dentro de un proceso de evolución creadora.

Basándose en estas tasas de mortalidad, en nuestro país, se ha debatido muchas veces la posibilidad de que el tejido empresarial se vea empobrecido paulatinamente, y de modo especial en lo referente a las pequeñas unidades productivas que junto a todos los factores de destrucción mencionados sienten el peligro de ser arrojadas del mercado ante el empuje de las grandes empresas.

Por esta razón lo verdaderamente importante en este movimiento interno de pulsación de los mercados, y como contrapartida en el proceso de renovación e innovación creadora vinculado a la modernización, es, sin duda, la creación de nuevas empresas, ya que de hecho el nacimiento de empresas va ligado a una modernización general de la estructura productiva, que se traduce en el abandono parcial de la especialización en sectores tradicionales hacia estructuras más diversificadas.

Conocida la trascendencia que para el mantenimiento del tejido empresarial y el bienestar económico en general tiene el fenómeno de la creación de empresas y una vez vistas las motivaciones que arrastran a tomar la iniciativa empresarial, abordaremos la otra cara de la cuestión, es decir, las restricciones que el emprendedor encuentra para convertirse en empresario.

Esta cuestión la consideramos de vital importancia, ya que entre la clase empresarial subyace un sentimiento generalizado sobre la ingente serie de dificultades con que se choca cuando se intenta poner una actividad empresarial en marcha. Así, a modo de ejemplo y por referirnos a un ámbito geográfico distinto al de nuestro estudio, volveremos a mencionar el trabajo realizado por el Instituto de Fomento de Aragón anteriormente citado, en el que se señalaba como "apenas una cuarta parte de los pequeños empresarios consultados indican que no encontraron graves dificultades cuando iniciaron la puesta en marcha de sus empresas. Los principales problemas que encontraron son la financiación y los trámites burocráticos." (Valero, 1993 pág.19)

Parece haber un acuerdo tácito en que la problemática financiera y en concreto la falta de capital inicial es el principal freno a la creación de empresas en España. En ello han concordado no sólo trabajos actuales como el realizado en la comunidad aragonesa o el llevado a cabo en Andalucía por Díez de Castro (1995), sino otros que se pueden considerar como verdaderos "clásicos" del tema y entre los que nos permitimos señalar el de Genesca y Veciana (1984) o Lafuente Felez (1986).

El problema financiero es pues demasiado evidente, motivo por el cual nos pareció más interesante tratar otro tipo de restricciones, si se quiere con un carácter más psicológico que material, pero desde nuestro punto de vista igualmente trascendentes.

Para ello se tomó una muestra a nivel andaluz formada por 216 empresarios de los subsectores de servicios empresariales generales y pequeño comercio seleccionados a su vez de otra de mayor espectro en la que se entrevistaron a 807 jóvenes empresarios (entre 20 y 40 años) de la comunidad andaluza.

Los motivos por los que se estructuró el universo muestral de este modo son los siguientes:

□ Por lo que respecta a edad de los encuestados son numerosos los estudios que han investigado la edad del empresario al crear su empresa. Estos trabajos suelen situar este valor dentro de un intervalo comprendido entre los veinticinco y los cuarenta años (Veciana 1989) aunque también es cierto que en los últimos tiempos se viene observando un sensible rejuvenecimiento del empresariado. Los resultados obtenidos por las investigaciones de Diez de Castro *et al* (1995, pág. 230) confirman esa tendencia. El 53,08 por 100 de los empresarios andaluces fundaron su primera empresa entre esas edades con un valor medio muy próximo a los 30 años. Además casi un tercio de todos los empresarios andaluces crearon sus empresas con menos de 25 años.

□ En lo concerniente a los sectores de actividad seleccionados, estos se relacionan con el fenómeno de terciarización económica en el que se encuentra sumergida la economía andaluza. Al referirse al sector servicios es preciso señalar que se trata del conjunto de actividades más importante de la economía andaluza, que genera en torno al 65 por 100 del Valor Añadido Bruto (VAB) a precios de mercado y de la población ocupada. Por lo tanto su evolución es determinante de lo que ocurre globalmente en la economía andaluza. (ESECA, 1996 pág. 58)

Ahora bien, como señalan Auriolés y Velasco (1995), el incremento de la participación de los servicios en el VAB andaluz entronca con el fenómeno de terciarización que se desarrolla en la mayoría de las economías occidentales. En este sentido, el aspecto que más nos interesa se concreta en que a partir de 1990 la mayor parte de la producción andaluza de servicios no se dirige a los consumidores finales, sino que lo hace hacia la demanda intermedia de la economía. De las nuevas formas de producción y de los cambios en la demanda se desprenden mayores niveles de consumo de servicios y de construcción. La parte que explica el cambio técnico opera preferentemente sobre la expansión de los servicios mientras que la ganancia de peso de la construcción se explica fundamentalmente por los cambios en la demanda. Esto quiere decir que las empresas andaluzas son cada vez mayores demandantes de servicios. Por este motivo escogimos para nuestra muestra el subsector de *Servicios empresariales generales*¹⁰ y lo unimos al

10 Dentro de este concepto agrupamos los siguientes servicios según su denominación en el CNAE:

* Actividades jurídicas, de contabilidad, auditoría, asesoría fiscal, estudios de mercado, consulta y asesoramiento sobre dirección y gestión empresarial, y gestión de sociedades de cartera.

* Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico.

* Ensayos y análisis técnicos.

* Selección y colocación de personal.

* Actividades empresariales diversas.

del comercio minorista que cuenta tradicionalmente con un importante peso específico entre el empresariado de nuestra región.

La muestra se segmentó con respecto a tres criterios: la edad de los encuestados, su nivel de estudios y el tipo de empresa que regentaban (servicios empresariales generales o pequeño comercio).

□ **Edad:** De los 216 encuestados 8 no respondieron correctamente a la pregunta referente a su edad, y los 208 restantes se estratificaron del siguiente modo. Un 9,1 por 100 respondieron tener menos de 25 años; el 26 por 100, entre 25 y 29 años; el 33,2 por 100 entre 30 y 34; el 29,3 por 100 entre 35 y 40; y los 5 restantes, o sea un 2,4 por 100 sobrepasaban los 40 años. Como puede observarse el tejido empresarial regional se ve sometido a un proceso continuo de renovación y asentamiento. La base de la pirámide está compuesta por los empresarios con edades comprendidas entre los 30 y los 34 años mientras que el vértice corresponde a los menores de 25 con sólo un 9,1 por 100.

□ **Nivel de formación:** El nivel de formación se puede considerar como elevado. El 55,1 por 100 tienen estudios universitarios y el 27,8 estudios medios. Del resto el 16,2 por 100 contestó haber cursado estudios de E.G.B. y sólo un 0,9 por 100 dijo no poseer estudios algunos¹¹.

□ **Subsector:** por lo que respecta al campo de actividad se intentó que las dos tipologías estuviesen lo más equilibradas posible, consiguiéndose que un 48,6 por 100 de los encuestados fuesen comerciantes y el resto, un 51,4 por 100, se dedicasen a la prestación de servicios empresariales.

Una vez seleccionada y estratificada la muestra se les pidió que se manifestasen sobre como percibían los problemas que frenan la creación y el crecimiento de las empresas en Andalucía. Concretamente se les indicó que señalaran cuales de los siguientes tópicos¹² podían considerarse como los principales obstáculos para la ya mencionada creación y crecimiento de empresas.

- a) Falta de espíritu empresarial.
- b) Falta de preparación y conocimientos.
- c) No se está dispuesto a asumir riesgos.
- d) Mentalidad empresarial anticuada.
- e) Es muy duro y tiene poca recompensa.

Los resultados obtenidos se comentan a continuación. Así la "falta de espíritu empresarial" se puede considerar como la principal de las barreras sugeridas para la creación y crecimiento de empresas en Andalucía, ya que del total de los encuestados un 35,2 por 100 la señalaron. Muy de cerca le siguen la "falta de conocimientos y preparación de los individuos para afrontar el reto de lanzar una empresa" votada por el 32,4 por 100

¹¹ No pasa desapercibido que hubiese sido de sumo interés el contrastar la edad de los encuestados con su nivel de formación. Sin embargo por no ser esta cuestión especialmente relevante para el tema del presente trabajo y por no alargarlo más, se desistió de este propósito para investigaciones posteriores.

¹² Estos tópicos están seleccionados de entre las contestaciones recibidas por el profesor Díez de Castro (1995) para la misma pregunta dentro del cuestionario pasado a empresarios andaluces de todo tipo y edad.

de los encuestados y la "no disposición a asumir riesgos" valorada por el 31 por 100. A bastante distancia se colocan la "poca recompensa" votada por el 19 por 100 y en último lugar la "mentalidad empresarial anticuada" que apenas fue apreciada por un 13 por 100 del total de la muestra.

A grandes rasgos se podrían sacar cuatro conclusiones de esta valoración.

□ El principal obstáculo a la creación de empresas es la escasa vocación empresarial de la sociedad andaluza. Este aspecto lo podríamos abordar como una cuestión "cultural", que exige una reorientación a largo plazo basada en un fuerte apoyo externo que haga cambiar la imagen que del empresario mantiene la sociedad en general. Al respecto indicar como el intenso y rápido proceso de desarrollo sufrido por Andalucía, aunque con retraso con respecto al conjunto del Estado, ha condicionado la permanencia de un cierto concepto fisiocrático de riqueza que dificulta la iniciativa de fuentes de riqueza y formas productivas alternativas, coadyuvando negativamente a la formación de actitudes y mentalidad netamente empresariales. Además, las relaciones de producción predominantes han ido condicionando paulatinamente una peculiar visión negativa acerca de las relaciones sociales entre productores. (Villava Cabello, 1995)

□ Con similar importancia colocan los jóvenes empresarios la falta de formación orientada al desarrollo empresarial. Si bien la formación general del joven empresario es alta, ya que abundan entre ellos los titulados universitarios, se percibe una falta de preparación para introducirse en la gestión empresarial real. La cuestión de la creación de nuevas, y por consiguiente, pequeñas empresas no está en general todo lo acreditada que debiera en el mundo estudiantil ya que, salvo excepciones, ni se enseña ni se practica en la Universidad. Como consecuencia los estudiantes no tienen ni la formación ni la actitud adecuada hacia una de las misiones esenciales para el desarrollo económico y social de nuestra región. Sobre este factor si se podría actuar con mucha más facilidad desde el propio sistema educativo, y con toda seguridad los resultados se obtendrían a más corto plazo. No se puede obviar que una actitud más pragmática de la enseñanza puede colaborar en gran medida a incentivar el desarrollo de las capacidades empresariales. Los conocimientos, tecnologías y recursos que existen en un momento determinado sólo se ponen en acción si se tienen los valores capaces de generar capacidades organizativas y empresariales. El desarrollo empresarial viene por lo tanto explicado por una triple concordancia entre las variables sociales de legitimación de la actividad, el sistema de estímulos económicos y las bases educativas y tecnológicas de la sociedad.

□ En tercer lugar, pero prácticamente al mismo nivel que los dos anteriores se sitúa la aversión a la toma de riesgos. Esta posición sintetiza el hecho de una actitud negativa hacia la creación de empresas derivada de un conjunto de causas internas y externas. Podríamos decir que se trata de un freno inespecífico que ocupa un lugar relevante. En este sentido, facilitar la asunción de riesgos es otro aspecto fundamental para fomentar la actividad y la vitalidad empresarial. Tradicionalmente, los poderes públicos han tendido a actuar en este terreno tocando aspectos parciales y no necesariamente los más importantes. Sin embargo, hay distintos medios de incentivar a la sociedad para que se vuelva más emprendedora.

Eliminar barreras innecesarias es esencial para aumentar el ritmo de actividad empresarial y, de hecho, para generar empleo. El aspecto más interesante es que las barreras y rigideces existentes en el mercado de bienes y servicios, es decir, aquellas que limitan directamente la producción o la innovación, inhiben la creación de empresas. La eliminación de barreras amplía el ámbito de oportunidades posibles y la claridad de las reglas de juego es una protección esencial para todos los participantes.

Además, hay otros aspectos que influyen en la mayor o menor propensión a asumir riesgos. Algunos son muy concretos, como el tratamiento fiscal de los beneficios obtenidos en actividades empresariales, y otros tienen un carácter más difuso, pero no menos importante, como, por ejemplo, la tolerancia ante el fracaso empresarial de una idea o de una persona o, como señalábamos con anterioridad, la apreciación social de la figura de empresario.

□ En cuarto y último lugar señalar la poca valoración dada por los encuestados a la cuestión de la escasez de recompensas. Esto viene a refrendar de algún modo nuestro posicionamiento anterior referente a la primacía de los obstáculos digamos psicológicos sobre los puramente materiales. De hecho, según las opiniones vertidas por lo empresarios encuestados, la percepción de recompensas escasas ante la asunción del papel de empresario constituye un escaso freno a la creación de empresas.

Analicemos a continuación cómo influyen las variables tipológicas sobre los resultados indicados. Del estudio realizado podemos observar cómo se producen dos interesantes desviaciones. Tanto en las respuestas referidas a la falta de espíritu empresarial como a la ausencia de disposición para asumir riesgos se aprecia para los empresarios del pequeño comercio una valoración superior en 5 puntos a las valoraciones generales y en 10 a las de los empresarios del sector servicios. Pensamos que dichas desviaciones pueden someterse a una lectura muy clara.

Por lo que respecta a la primera cabe hacer referencia a la tradición de que goza el pequeño comercio dentro de la estructura empresarial andaluza, lo que sin duda va a determinar que este tipo de actividades sean conocidas por la sociedad en su conjunto e incluso que para muchos de los encuestados su condición de empresario les venga por herencia familiar. Este "vivir de cerca" la actividad comercial hace que sin duda la predisposición para imbuirse en ella, o lo que es lo mismo el espíritu empresarial, sea más acentuado que en otros segmentos, lo que a nuestro entender viene a explicar el porque este tipo de empresarios lo valora en mayor grado que sus colegas del segmento servicios empresariales.

Esta diferencia de diez puntos viene a repetirse en la lo referente a la toma de riesgos. Aquí los aspectos a tener en cuenta son, a nuestro entender, dos. En primer lugar el ya referido asentamiento y conocimiento del pequeño comercio entre nuestros ciudadanos. Es sabido que la antítesis del riesgo es la información o lo que es lo mismo el creer que conocemos algo. Es lógico pensar que gran cantidad de personas en nuestra región darán por hecho que conocen como funciona el comercio, es más muchas de ellas incluso lo estén viviendo en su propio ámbito familiar. Pues bien si dichas personas suponen que conocen el funcionamiento del tráfico comercial, es fácil pensar que del mismo modo pueden suponer que se encuentran en disposición de afrontarlo con un riesgo relativo, por lo que es de todo punto lógico creer que su valoración del riesgo sea menor que la de otros sectores. Pero es que, además, en el caso particular de los servicios

especializados es precisamente su especialización la que hace que el desconocimiento sobre los mismos sea mayor de cara a la sociedad en general, lo que en parte explica que su valoración del riesgo se aleje sensiblemente de la media.

En otro orden de cosas, hay que ceñirse al factor económico. Ya no se trata del riesgo a fracasar sino del riesgo monetario. A nadie escapa que la puesta en marcha de un pequeño comercio, por lo general, lleva aparejada una inversión menor que la apertura de una empresa de otro tipo. Esta menor inversión implica, por lo tanto, la toma de un menor riesgo económico, lo que sin duda es valorado positivamente, así mismo, por los empresarios de este sector.

En conclusión, ambas diferencias se pueden justificar a nuestro modo de entender en función del mayor conocimiento social existente sobre el pequeño comercio que sobre los servicios empresariales especializados; y en el caso del factor riesgo esta primera justificación se ve complementada con una segunda cifrada en el diferencial de inversión que suponen las actividades de pequeño comercio en comparación con otro tipo actividades empresariales.

A continuación estudiamos las respuestas dadas a las cinco cuestiones sugeridas clasificadas esta vez en función de la edad de los empresarios entrevistados. En este caso pensamos que merece la pena destacar los siguientes aspectos.

Llama poderosamente la atención como para la banda de empresarios más jóvenes (menores de 25 años) las respuestas a los cuatro primeros tópicos presentan frecuencias mas bajas que la media, especialmente en los casos de "falta de espíritu empresarial" o "falta de preparación y formación" donde son sensiblemente inferiores, mientras que en el caso de la "mentalidad empresarial anticuada" se dispara. Pensamos que esto demuestra como la edad de los encuestados influye significativamente sobre la actitud hacia la creación de empresas en el sentido de que la juventud parece dotar a los empresarios de una mayor seguridad y una actitud más positiva, creándoles a su vez un sentido más crítico hacia el resto de la sociedad. Quizá se podría hacer una segunda lectura de estas cifras refiriéndolas a la tan traída y llevada agresividad y competitividad que el sistema social vigente exige a nuestros jóvenes. En este sentido esa divergencia de valoración para unas y otras formulaciones pueda ser un exponente claro de la agresividad que en todos los sentidos manifiestan los empresarios de menos edad.

Otro aspecto que nos parece digno de resaltar son las distintas valoraciones que según la edad y en sentido inverso se hacen de las cuestiones formativas y de la mentalidad anticuada. Como se puede observar aquellas van creciendo con la edad pasando desde el 10,5 por 100 para los menores de 25 años (valor sensiblemente inferior a la media) hasta llegar al 80 por 100 de los que sobrepasan los 40 años; mientras que estos toman la tendencia contraria para pasar del 0 de los empresarios con más de 40 años hasta el 31,6 de los que tienen menos de 25. Estas tendencias vienen a demostrar como las nuevas generaciones se consideran cada vez más formados y por tanto más preparados para competir, mientras que los empresarios más mayores cifran gran parte de su valor en la experiencia pero reconocen, tácitamente, como a menudo se encuentran desprovistos de los conocimientos técnicos que la turbulencia de los mercados actuales exigen.

Otra cuestión puntual que llama poderosamente nuestra atención es el valor que toma el tópico "escasa predisposición para asumir riesgos empresariales" para los empresarios con edades comprendidas entre los 25 y 29 años. Pensamos que si el 50 por 100 de los encuestados con esta edad señalan esta cuestión como obstáculo para la creación y crecimiento de las empresas es porque ello puede tener relación con el hecho de que es exactamente en este intervalo de edad donde se fija la edad media para la creación de empresas en nuestra región y en nuestro país. (Díez de Castro *et al*, 1995 pág. 230)(Veciana 1989)

Al ser así, cabe suponer que los empresarios con edad inferior a 25 años pueden ser considerados como una especie de "iluminados" con una especial atracción por el riesgo empresarial, por lo que este no les impone demasiado. Y así mismo, se puede entender que los que ya han superado este intervalo de la vida llevan algunos años al frente de sus empresas por lo cual ya han superado su etapa inicial y por tanto la de mayor riesgo. Por lo tanto, se podría afirmar que es justo en los empresarios con edades comprendidas ente los 25 y los 30 donde la toma de riesgos ligada a la creación empresarial esta más viva, siendo por tanto más sensibles a ella y valorando en mayor medida el esfuerzo realizado por los ya empresarios para poner en marcha sus negocios. Esto lleva a que esta clase minusvalore de algún modo a los que no han sido capaces de lanzarse a la aventura empresarial recriminándoles su aversión a la toma de riesgos. Este planteamiento creemos que se ve apoyado por el valor que toma la "falta de espíritu empresarial" para el mismo intervalo de edad. El que tome la frecuencia mayor de todos los estratos de edad se puede interpretar en el sentido antes comentado ya que los sensibilizados empresarios de estas edades manifiesten no sólo el rechazo a la toma de riesgos de sus conciudadanos, sino también su escaso espíritu empresarial.

La estratificación de las respuestas se estudió a continuación. Lo que en mayor medida destaca es la uniformidad en la distribución de las frecuencias. Los resultados a priori nos hacen pensar que la variable "nivel de formación" no ejerce un excesivo efecto discriminante sobre las opiniones vertidas por los encuestados.

Salvando esta primera apreciación general, quizá pueda resultar interesante fijarse en los empresarios con estudios de E.G.B.

Resulta curioso observar cómo en los valores correspondientes a "falta de espíritu empresarial", "no disposición a asumir riesgos" y " mentalidad empresarial anticuada" se sitúan por debajo del standard y a distancias sensibles, y sin embargo el referido a las "pocas recompensas empresariales" se sitúa casi cuatro puntos por encima. Pensamos que ello se podría interpretar en el sentido de que este tipo de empresarios asignan una sobrevaloración a su esfuerzo, contemplando en menor medida la ya conocida ausencia de espíritu, predisposición negativa o mentalidad anticuada de cara al mundo de los negocios. Esta sobre valoración, se ve reafirmada al ser el único segmento que siente su esfuerzo infravalorado, lo que indican claramente con su posicionamiento en la "ausencia de recompensas empresariales adecuadas". Al respecto, otro matiz a tener en cuenta, se constata al observar cómo los valores de los tres primeros aspectos mencionados van incrementandose al elevar el nivel de formación mientras que el cuarto toma la tendencia totalmente contraria. Recogiendo todos estos aspectos, creemos que se podría formular una cierta equivalencia entre el grado de formación y la autovaloración que se hace del esfuerzo personal. Así los empresarios con niveles más bajos de titulación valoran en

mayor medida su esfuerzo empresarial, y por tanto se sienten menos recompensados, que los que presentan grados de cualificación mayores.

Para terminar y a título de comentario, señalar cómo las valoraciones correspondientes a los encuestados con formación a nivel de enseñanzas medias se aproxima en gran medida a las de la que representa a los valores generales. En este sentido, y si tuviésemos que señalar un empresario tipo desde el punto de vista de su nivel de estudios tendríamos que responder que son los titulados de grado medio los que mejor identifican a nuestros jóvenes empresarios.

I.5.- CONCLUSIONES

Existe un acuerdo generalizado entre los distintos estamentos relacionados con el tema en que la empresa debe ser considerada como la institución básica en el sistema de libre mercado. Esta afirmación surge del convencimiento general de que dicha institución es la principal generadora de empleo, riqueza y por tanto de bienestar para la sociedad. Sin embargo, mientras otro tipo de cuestiones han sido frecuentemente abordadas y analizadas, llama poderosamente la atención la poca atención prestada hasta tiempos recientes a la figura de la empresa y menos aún a la del empresario.

Desechado ante la evidencia el modelo de desarrollo regional basado en la atracción de inversiones externas y grandes empresas procedentes de otros puntos geográficos, la idea de los desarrollos endógenos mediante la potenciación de los potenciales económicos regionales ha ido tomando fuerza paulatinamente. En esta línea la creación de empresas pequeñas ha atraído la atención de estudiosos y autoridades, fundamentalmente por su capacidad para luchar con las crecientes tasas de desempleo. Este cambio de tendencia ha hecho que se "redescubra" la figura del emprendedor y se comience a tomar conciencia de la importancia que tiene su papel en todo el movimiento de creación de empresas.

En este marco se ubica nuestro trabajo, que ha abordado dos cuestiones: cuales son las motivaciones que mueven a los emprendedores a asumir el riesgo de la creación de empresas y cuales son los obstáculos que encuentran para llevar su misión a cabo.

De los diversos trabajos nacionales y externos sobre el tema que hemos estudiado y analizado llegamos a la conclusión de que hoy por hoy la principal motivación para la creación de empresas es el afán de independencia del emprendedor y su búsqueda de autoestima. En segundo término cabría situar la búsqueda de riqueza o patrimonio y en tercero se colocaría el autoempleo. Sobre este particular se hacen necesarios una serie de comentarios adicionales. Si bien es cierto que esta razón hay que situarla en tercer término, también lo es que cada vez gana mayor relieve y potencialidad, cuestión esta que en una zona como la andaluza, dadas las altas tasas de desempleo que presenta, reclama un especial interés. Esta generación de empresas por autoempleo surge de dos fuentes distintas: de una, la de aquellas personas que o bien porque acuden al mercado de trabajo por primera vez o bien porque han sido despedidos de su empresa, se encuentran en situación de paro y con pocas perspectivas de encontrar un nuevo puesto de trabajo; y de otra la de los ejecutivos que a la vista de las constantes regulaciones y reducciones en el crecimiento de las grandes empresas ven en peligro el desarrollo de su carrera profesional. En ambos casos el coste de oportunidad que asumen dichos individuos es menor que el

que ha de tomar quien renuncia a una situación estable para afrontar la aventura empresarial.

Por lo que se refiere a cuales son los obstáculos que restringen la creación de nuevas empresas, parece haber un acuerdo tácito en que el principal es la cuestión económica, esencialmente la falta de capitales para poner en marcha el negocio. Dejandola de lado, afrontamos profundizar en cuales son los aspectos digamos "psicológicos" que son considerados por los empresarios como principales problemas de cara a la creación de empresas. Para ello sondeamos a una muestra de 216 jóvenes empresarios del pequeño comercio y de empresas dedicadas a la prestación de servicios empresariales pidiéndoles que votasen a los siguientes tópicos como causa de la falta de iniciativa empresarial: "falta de espíritu empresarial", "falta de preparación y conocimientos", "no se está dispuesto a asumir riesgos ", "mentalidad empresarial muy anticuada" y "es muy duro y tiene poca recompensa". El resultado de la votación clasificó a los tópicos en el mismo orden en que han sido expuestos pero mientras que los tres primeros tomaban valores muy cercanos, los dos últimos se colocaban a sensible distancia.

A continuación sometimos los resultados al cruce con tres variables discriminantes: el tipo de actividad empresarial, la edad del empresario y su nivel de estudios o titulación.

Los resultados más interesantes que se obtuvieron son los siguientes:

1º) Los empresarios del pequeño comercio valoraron en mayor medida que sus compañeros de empresas de servicios empresariales los obstáculos "falta de espíritu empresarial" y "no se está dispuesto a asumir riesgos".

2º) Para los empresarios más jóvenes las respuestas a las cuatro primeras cuestiones presentan frecuencias más bajas que la media, mientras que en el caso de la quinta dicha frecuencia es sensiblemente superior.

3º) Se da una correlación directa entre la edad de los empresarios y la valoración de la falta de formación como obstáculo. Y otra inversa con la de "mentalidad empresarial anticuada".

4º) El nivel de titulación tiene escaso poder discriminante en la muestra encuestada, pero se puede deducir una actitud ligeramente más crítica en lo que se refiere a predisposición empresarial y ausencia de recompensas en los empresarios con menor nivel de formación.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGANDOÑA, A. (1997): "Empresa y empresarios como motores de crecimiento", *Economistas*, nº 73, pp. 56-62
- AURIOLES MARTÍN, J. y VELASCO PÉREZ, R. (1994): "Los perfiles de la recuperación económica en Andalucía", *Papeles de Economía Española*, nº 64, pp. 68-84
- BEAUMOL, W.J. (1993): *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*, The MIT Press, Cambridge (Mass.)

- CUNNINGHAM, J.B. y LISCHERON, J. (1991): “Defining Entrepreneurship”, *Journal of Small Business Management*, January, pp. 45-61
- DÍEZ DE CASTRO, E.P. *et al.* (1995): *La empresa en Andalucía*, Ed. Civitas
- ESECA (1996): *Informe Económico Financiero de Andalucía 1996*, Caja General de Ahorros de Granada, Granada
- GENESCA, E. y VECIANA, J.M. (1984): “Actitudes hacia la creación de empresas”, *Información Comercial Española*, nº 611, pp. 147-155
- GROSSMAN, G.M. y HELPMAN, E. (1991): *Innovation and grow in the global economy*, MIT Press, Cambridge (Mass.)
- HEBERT, R.H. y LINK, A.N. (1988): *The Entrepreneur, mainstream view and radical critiques*, Praeger, New York
- KRUGMAN, P. (1992): *Geografía y Comercio*, Boch, Barcelona
- LAFUENTE FÉLEZ, A. (1986): “Creación de empresas y desarrollo regional”, *Economía Industrial*, nº 251, pp. 27-37
- McCLELLAND, D.C. (1968): *La sociedad ambiciosa*, Ed. Guadarrama, Madrid
- MOYANO PESQUERA, P.B. (1996): *Pequeñas y Medianas Empresas en el Desarrollo Regional: Análisis del caso de Castilla y León*, Universidad de Valladolid, Valladolid
- PRICE WATERHOUSE (1995): *La PYME Industrial Española: factores para competir*, Fundación Alonso Martín Escudero, Madrid
- ROMER, P.M. (1990): “Endogenous technological change”, *Journal of political Economy*, nº 98, pp. 74-89
- SHAPERO, A. (1975): “The displaced, uncomfortable entrepreneur”, *Psychology Today*, November, pp. 47-58
- VALLÉS FERRER, J.; GUZMÁN CUEVAS, J. y PAZ BÁÑEZ, M. (1988): “Hacia un perfil cualitativo del empresario en Andalucía”. En *Homenaje al profesor Alfonso García Barbancho*. Conserjería de Hacienda y Planificación, Junta de Andalucía, Sevilla
- VALERO, J.L. (1993): *La pequeña y mediana industria en Aragón y el perfil de sus emprendedores*, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón, Instituto Aragonés de Fomento, Zaragoza
- VECIANA, J. (1989): “Características del empresario en España”, *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 19-36
- VILLALVA CABELLO, F. (1995): “Empresarios y Empresas en Andalucía. Financiación y competitividad”, *Boletín Económico de Andalucía*, nº 19, pp. 51-65

ANEXOS

CUADRO 1: SEGMENTACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS A LA APARICIÓN Y CRECIMIENTO DE EMPRESAS EN ANDALUCÍA SEGÚN EL SECTOR EMPRESARIAL AL QUE PERTENECEN LOS ENCUESTADOS (en porcentajes)

	Falta de espíritu empresarial	Falta de preparación	No disposición a asumir riesgos	Mentalidad empresarial anticuada	Poca Recompensa
Comercio	31,4	33,3	25,7	12,4	19,0
Servicio a Empresas	38,7	31,5	36,0	13,5	18,9
Total	35,2	32,4	31,0	13,0	19,0

CUADRO 2: SEGMENTACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS A LA APARICIÓN Y CRECIMIENTO DE EMPRESAS EN ANDALUCÍA SEGÚN LA EDAD DE LOS ENCUESTADOS (en porcentajes)

	Falta de espíritu empresarial	Falta de preparación	No disposición a asumir riesgos	Mentalidad empresarial anticuada	Poca Recompensa
Menos de 25	15,8	10,5	26,3	10,5	31,6
Entre 25 y 29	42,6	29,6	50,0	9,3	16,7
Entre 30 y 34	31,9	29,0	20,3	20,3	14,5
Entre 35 y 40	37,7	44,3	26,2	9,8	26,2
Mas de 40	40,0	80,0	40,0	0	0
Total	35,2	32,4	31,0	13,0	19,0

CUADRO 3: SEGMENTACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS A LA APARICIÓN Y CRECIMIENTO DE EMPRESAS EN ANDALUCÍA SEGÚN LOS ESTUDIOS DE LOS ENCUESTADOS (en porcentajes)

	Falta de espíritu empresarial	Falta de preparación	No disposición a asumir riesgos	Mentalidad empresarial anticuada	Poca Recompensa
Sin estudios	50,0	00,0	00,0	00,0	50,0
E.G.B	22,9	28,6	22,9	2,9	22,9
Medios	35,0	36,7	31,7	15,0	18,3
Superiores	38,7	31,9	33,6	15,1	17,6
Total	35,2	32,4	31,0	13,0	19,0

CAPÍTULO II

LA FORMACIÓN CONTINUA EN LA EMPRESA

II.1.- INTRODUCCIÓN

A nivel de empresa, la política de formación ha de ser una parte integrante del sistema de desarrollo estratégico de la organización. Cumpliendo una doble finalidad, por una parte mantener los activos humanos de la empresa en plena capacidad técnica y profesional, posibilitando y potenciando el desarrollo de la organización, en función del proyecto estratégico de la empresa, la educación, la evolución del entorno, el mercado, la tecnología, los productos, y los servicios. Y por otra intentar realizar la responsabilidad social de la empresa para con sus miembros, desarrollando sus capacidades humanas y profesionales a través de la gestión desempeñada en el seno de la empresa.

La formación es un factor estratégico de la empresa para su competitividad, para su coordinación, como herramienta de comunicación interna, para el desarrollo de los individuos que trabajan en ella, para su capacitación en el mejor desempeño de sus habilidades profesionales, para la participación y motivación. Además en otras ocasiones la formación consigue un sentimiento de pertenencia claro, un desarrollo profesional y humano de individuo, y una cultura de clase por pertenecer a determinada empresa.

No podemos olvidar los factores personales, psicológicos y aun sociales de la formación continua, preparando a las personas para los cambios, enseñándolas a adaptarse, despertando sus mejores capacidades e iniciativas y mostrándoles aquellos aspectos de su trabajo más gratificantes desde el punto de vista personal, para evitar situaciones de insatisfacción personal, falta de motivación, inseguridad etc..

Son muchos los motivos que se pueden argumentar para que la formación sea considerada una inversión y no como gasto, por ejemplo:

- La formación continua significa la posibilidad de lograr una cualificación profesional a medida de la empresa: supone alcanzar un capital humano específico que se convierte en un potencial de riqueza, con lo que ello supone en términos de competitividad.
- Permite redefinir los puestos de trabajo, incrementando la rentabilidad de los gastos de personal y posibilitando que las empresas puedan elaborar estrategias para reaccionar rápidamente a los cambios constantes producidos por las nuevas tecnologías, productos y cambios en la demanda.
- Crea vínculos más estables en la relación laboral, generando una cultura de la empresa que posibilita una mayor identificación del trabajador con la organización y sus objetivos.
- Facilita al trabajador una base profesional más amplia, haciendo aparecer en él elementos como la iniciativa y la creatividad o la capacidad de adaptación. La empresa cuenta así con un instrumento versátil idóneo para que el trabajador participe en la estrategia empresarial.

Aunque nadie cuestiona la importancia de la formación a nivel teórico; a nivel práctico su valoración es bien distinta, en especial cuando hace más falta: en tiempo de crisis. La mayoría de las empresas en estos momentos, siguen una estrategia de reducción de gastos, con prioridad en el área de personal. Además hay que tener presente que las empresas españolas dedican sólo entre un 0,5% y el 1,5% a formación (Riesgo, 1995), lo cual es una cifra irrelevante a la vista de las necesidades existentes.

La cuestión es ¿por qué las empresas no invierten en formación?. Se podría apuntar como uno de los principales motivos que no están convencidas de sus ventajas en términos de coste/beneficio al no ven claros los efectos positivos en la rentabilidad de sus negocios a corto plazo, y de ahí que se cuestionen su eficiencia.

Por tanto el concepto de una formación efectiva y operativa, no ha alcanzado a madurar suficientemente como para convertirse en variable empresarial ineludible. Además se podría añadir que en muchos casos, formadores, empresas y participantes han optado por una concepción excesivamente reductora de la formación, ya que se ha limitado a la organización, impartición y asistencia a cursos, sin conocer cuales son las verdaderas necesidades del personal.

II.2.- DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

La formación para y en la empresa recibe el calificativo de profesional. Pero nos encontramos en la necesidad de matizar este concepto, ya que bajo la denominación de Formación Profesional, podemos distinguir entre formación reglada y ocupacional, en función del acento formativo o profesional. La primera, integrada en el sistema general educativo del Estado, está dirigida a la preparación genérica para el desempeño de determinados tipos de profesiones, y la imparten tanto entidades públicas como privadas. La segunda, que se encuadra en el marco de la política de empleo, está encaminada a asegurar una adecuada formación específica a los desempleados y a los que pretendan reconvertirse o alcanzar una mayor especialización profesional.

Junto a ellas es posible distinguir una tercera concepción, la llamada educación y formación profesional recurrentes, que representa una vía intermedia o de superación, y que puede definirse como: aquel sistema global que abarca una variedad de programas que distribuyen la educación y la formación de distintos niveles, de tipo escolar y extra escolar, a lo largo de toda la vida del individuo de forma intermitente, esto es, alternándolas con períodos de trabajo u otras actividades.

Dentro de un sistema de formación recurrente y con un objetivo más extenso que la ocupacional, tendríamos que incluir la denominada formación profesional permanente o continua. En ella se entiende englobada cualquier acción de formación profesional seguida por un trabajador durante su vida activa. Se perfila como algo más que el derecho a la educación permanente del trabajador, entendido éste como un simple instrumento para la conservación y facilitación del empleo. Su objeto es mucho más amplio abarcando distintas facetas de la persona (cultural, humana, profesional, etc.). Por tanto la formación profesional continua se convierte en un elemento esencial que según señala la Resolución del Consejo de las Comunidades Europeas de 5 de Junio de 1989 ha de desempeñar las siguientes funciones:

- Una función de adaptación permanente a la evolución de las profesiones y del contenido de los puestos de trabajo y por tanto, de mejora de las competencias y cualificaciones indispensables para fortalecer la situación competitiva de las empresas y de su personal
- Una función de promoción social que permita a muchos trabajadores evitar el estancamiento en su cualificación profesional y mejorar su situación.

- Una función preventiva, para anticipar las posibles consecuencias negativas de la realización del mercado interior y para superar las dificultades que deben afrontar los sectores y empresas en curso de reestructuración económica o tecnológica.

El conjunto de estas funciones demandan un sistema de formación que se adapte a las necesidades específicas de los trabajadores, teniendo en cuenta tanto sus potenciales como también las dificultades de sus destinatarios; desterrando la exclusividad de la adquisición de cualificación profesional a través del aprendizaje en el trabajo, porque al menos, desde un punto de vista social, la eficacia de estas inversiones está fuera de duda.

De otra parte es necesario señalar que se entiende por formación continua a tenor del Acuerdo Nacional de Formación Continua firmado por las Organizaciones Empresariales y Sindicales españolas en Diciembre de 1992, marco de referencia obligado cuando se habla de formación continua en España. En él queda definido como el conjunto de acciones formativas que desarrollen las empresas, a través de las modalidades previstas en el mismo, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones, como a la recalificación de los trabajadores ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador.

Para finalizar hacer mención al concepto de Formación Continua recogido en la Encuesta de Formación Profesional Continua donde se concreta como el conjunto de actividades formativas llevadas a cabo por las empresas y dirigidas a sus trabajadores, siempre que cumplan los siguientes requisitos: deben estar financiadas por las propias empresas ya sea directa o indirectamente, de forma total y parcial, y tener como objetivo la formación de los trabajadores en cuanto a mejorar o adaptar sus capacidades profesionales, sus conocimientos o sus cualificaciones, condicionado a que tengan relación con la actividad o profesión que realice o se prevea que vaya a realizar en el futuro en la propia empresa.

Como se puede observar, esta tercera conceptualización es mucho más restrictiva que las anteriores, en tanto que excluye las actividades formativas que los trabajadores asalariados reciben sin la participación financiera de su empresa, y aquellas otras que, aún participando en ellas las empresas, no tienen relación directa con el desempeño de las funciones del trabajador dentro de ella. Asimismo, se excluye la formación inicial de aprendizaje, que se ha asimilado con la recibida por trabajadores con contrato de formación, y la adquirida por la mera realización del trabajo

Dentro del marco de la empresa, la formación profesional continua se puede considerar un valor estratégico para mejorar la competitividad de las empresas, en orden a su adaptación flexible a los requerimientos del sistema productivo, en permanente evolución, así como para mejorar la calidad del empleo de los trabajadores y disminuir su riesgo de paro. En definitiva la inversión en formación facilita la movilidad y utilización flexible de los recursos humanos y potencia el desarrollo de las oportunidades personales y profesionales.

II.3.- REGULACIÓN JURÍDICA

II.3.1. La formación Continua desde la óptica de la Unión Europea

La política de formación profesional no debe contemplarse de una manera aislada sino que es necesario que exista una coherencia con las políticas que afectan al mercado del empleo, las de investigación y desarrollo, las medidas de competitividad de la empresa etc, para que de esta manera se puedan crear sinergias y conseguir los objetivos marcados.

La Unión Europea ha tardado más de veinte años en volver a ocuparse de la formación profesional continua desde que en 1963 proclamase el decálogo de la política común de formación profesional. Lo ha hecho tras la renovada declaración de integración europeísta del Acta Unica, al aplicar el programa de acción de la Comisión que acompañó a la carta comunitaria de los derechos sociales fundamentales de los trabajadores (Resolución del Consejo de 5 de Junio de 1989 y posterior Decisión del Consejo de 29 de Mayo de 1990, que aprobó el programa FORCE). Y lo ha hecho en ese punto, como en otros de dimensión social, para satisfacer las exigencias mismas del funcionamiento de mercado único, de la modernización tecnológica y competitividad de las empresa europeas (especialmente de las PYMES), eliminando los obstáculos a la libre movilidad de los trabajadores y contribuyendo a la programada y difícil "cohesión económica y social". La reciente intervención comunitaria favorecedora del establecimiento de medidas comunes de formación y cualificación permanentes de los trabajadores en la Unión es, además, reveladora de la nuevas tendencias sobre la organización de las cualificaciones profesionales, el empleo y la formación, presentes, con fuerza creciente, en los Estados miembros y expandidas de unos a otros por la propia evolución de los acontecimientos.

En efecto, hoy la formación profesional continua, cobra una nueva y vigorosa dimensión ante la necesaria preparación de los trabajadores y las empresas para afrontar la realidad productiva, profundamente modificada por los cambios tecnológicos y organizativos de los últimos veinte años, el dinamismo de las profesiones, la inestabilidad de la cualificaciones y las exigencias de la integración internacional de los mercados de productos, capitales y trabajo.

En esta línea, a nivel comunitario se reconoce que la formación continua constituye una prioridad tanto para los poderes públicos como para las empresas. Así es de destacar como la "Carta Comunitaria de los derechos sociales fundamentales para los trabajadores", en su artículo 15, fija el objetivo del acceso a la formación de los trabajadores: " Todo trabajador de la Comunidad Europea debe poder tener acceso a la formación profesional y poder beneficiarse de la misma a lo largo de su vida activa. En las condiciones de acceso a dicha formación no podrá darse ninguna discriminación basada en la nacionalidad. Las autoridades públicas competentes, las empresas o los interlocutores sociales, cada uno en el ámbito de su competencia, deberían establecer los mecanismos de formación continuada y permanente que permitan, a toda persona, reciclarse, en particular mediante permisos de formación, perfeccionarse y adquirir nuevos conocimientos, teniendo en cuenta particularmente la evolución técnica".

Pero su manifiesto interés se viene repitiendo en numerosas ocasiones, por ejemplo: la Comisión de las Comunidades Europeas en su comunicación sobre la política

industrial en un entorno abierto y competitivo, declaró que "La adaptabilidad y calidad del capital humano se ha convertido en elementos claves para la competitividad industrial, en los que las economías desarrolladas deberán apoyarse más que en ningún otro". En la Conferencia Intergubernamental de la OCDE de junio de 1991 sobre formación continua y la capacitación de los trabajadores cuando se subrayó que "la cualificación y las competencias de la mano de obra, desde los trabajadores de producción hasta los cuadros superiores, se ha convertido en factores determinantes de productividad y competitividad. Estas afirmaciones confirman que es primordial que los trabajadores de la Comunidad dispongan del acceso más amplio posible a las posibilidades de formación continua, para mejorar las cualificaciones existentes y adquirir otras nuevas.

La Unión consciente de la importancia de la formación, ha puesto en marcha distintos programas y acciones en las que se contemplan materias formativas de interés para la empresa. El 1 de Enero de 1995 entró en vigor el programa "LEONARDO da Vinci" que recoge un programa de acción para la puesta en marcha de una política de formación profesional de la Europea Unida que tendrá vigencia hasta el 31 de Diciembre de 1999 y en el que se tratará de aplicar una política de formación profesional que apoye y complemente las políticas de los Estados Miembros. Este programa está destinado a garantizar la continuación de la acción comunitaria en el ámbito de la formación profesional, cuyos principios generales se fijaron mediante la decisión de 2 de abril de 1963, y que posteriormente se aplicaron a través de cuatro programas de acción: PETRA, FORCE; EUROTENET, y COMETT. Así mismo trata de facilitar los medios necesarios para afrontar los retos de los años 90 y garantizar su desarrollo en las nuevas condiciones jurídicas creadas por el Tratado de la Unión Europea.

Las acciones apoyadas en el marco del programa LEONARDO se centran principalmente en:

- 1.) La preparación de acciones de formación,
- 2.) La concepción de productos y métodos innovadores,
- 3.) La difusión y la divulgación de los resultados.

El programa sólo pretende, de forma marginal, apoyar la realización de acciones de formación propiamente dichas. Por ello, los gastos susceptibles de recibir apoyo comunitario, se refieren, principalmente, a los gastos relacionados con la concepción y la preparación de acciones y no a los costes de la prestación de formación. Este elemento aumenta el interés de la complementariedad entre el programa de acción y las financiaciones atribuidas en el marco de los Fondos Estructurales, como son los que figuran los programas de iniciativa comunitaria, centrados sobre todo en los costes ligados a la realización de acciones de formación previas y a la preparación.

II.3.2.- Los acuerdos sobre formación continua en España

Dentro del marco comunitario, la formación continua en España ha sido abordada confiando a los interlocutores sociales la organización, gestión, distribución y ejecución de acciones y fondos que se dediquen a la formación permanente en la empresa a través de la firma del **Acuerdo Nacional de Formación Continua (A.N.F.C.)** entre las organizaciones empresariales CEOE y la CEPYME y las centrales sindicales CCOO y UGT del 16 de diciembre de 1992 y el **Acuerdo Tripartito en materia de Formación**

Continua de los Trabajadores Ocupados suscritos en la misma fecha por las organizaciones mencionadas y el gobierno de la nación.

Ambos acuerdos suponen la culminación de un proceso que pretende poner a disposición de las empresas y trabajadores un nuevo sistema de formación profesional sustentado sobre el diálogo social y la responsabilidad directa de los propios protagonistas de la actividad económica. A través de los mismos, quedan claramente definidas las competencias de las distintas administraciones públicas y de los agentes sociales, en materia de formación profesional. La formación profesional reglada, básica y específica, queda en manos de las administraciones educativas: estatal y autonómicas. La formación profesional ocupacional, para los trabajadores parados, es competencia del Instituto Nacional de Empleo y de las Comunidades autónomas y la formación profesional continua de los trabajadores ocupados pasa a depender directamente de las Confederaciones Empresariales y Sindicales, que son quienes están directamente implicadas en la cuestión. Esto supone un modelo de gestión inédito en España, donde, por primera vez, los agentes sociales intervienen a todos los niveles, lo cual exige un alto grado de consenso entre empresarios y trabajadores. Esta corresponsabilidad en la planificación y desarrollo de las acciones formativas es de hecho la mejor garantía para el éxito de la formación continua en España.

Acuerdo Nacional de Formación Continua (Acuerdo Bipartito).

La vigencia del A.N.F.C. abarca, en principio, el período comprendido entre el 1 de Enero de 1993 y el 31 de Diciembre de 1996, siendo sus objetivos fundamentales:

- Promover el desarrollo personal y profesional; y la prosperidad de la empresa y los trabajadores en beneficio de todos.
- Contribuir a la eficacia económica mejorando la competitividad de las empresas.
- Adaptar los recursos humanos a los cambios motivados tanto por los procesos de innovación tecnológica como por las nuevas formas de organización del trabajo.
- Propiciar el desarrollo de nuevas actividades económicas.

Pueden ser beneficiarios potenciales del mismo las empresas y entidades (Organizaciones Empresariales y/o Sindicales) que desarrollen acciones formativas en los términos estipulados por el Acuerdo (Planes de Formación), así como los trabajadores y trabajadoras ocupados en empresas(Permisos Individuales)

En lo referente a las actuaciones que contempla, el A.N.F.C. encuadra acciones formativas en planes de empresas y planes agrupados, cuya elaboración corresponderá respectivamente, a las propias empresas o a organizaciones profesionales de carácter más representativo de correspondiente sector. Por tanto podemos distinguir entre tres tipos de planes:

- 1.) Planes de Formación de empresas. Promovidos por empresas con un número igual o superior a los 200 trabajadores/as(aunque esta cifra- fijada inicialmente por el A.N.F.C.- es susceptible de revisión posterior).
- 2.) Planes Agrupados. Promovidos por Asociaciones Empresariales y/o Sindicales, para empresas con un número inferior a los 200 trabajadores/as (en conjunto deben sumar 200 o más, sin perjuicio de lo señalado respecto a su hipotético ajuste posterior).
- 3.) Planes Intersectoriales. Para el desarrollo de actividades formativas que, por su naturaleza, tengan un componente común en varias ramas de actividad. Pueden presentarlos las organizaciones empresariales y sindicales más representativas, a través de la Comisión Mixta Estatal de Formación Continua.

También podrán ser sufragados, en las Condiciones que se detallan en el Acuerdo Nacional permisos individuales de Formación. Para la realización de actividades formativas elegidas libremente por el trabajador/a, que estén reconocidas por una titulación oficial y se correspondan con acciones de carácter presencial. su duración es de 150 horas y para su disfrute se requiere una antigüedad de al menos un año en el sector y de seis meses en la empresa.

En cuanto a la financiación del Acuerdo, los recursos empleados proceden básicamente de la cuota de formación recaudada por la seguridad Social entre empresas y trabajadores (0,7% sobre la base de acciones de trabajo y enfermedades profesionales). La cifra resultante se distribuye en dos partidas, una destinada a la formación de desempleados y otra dirigida a la formación de ocupados (con una escala que varía para cada uno de los años de vigencia del Acuerdo). La cantidad final para financiar el Acuerdo Nacional asciende, en conjunto de los cuatro años, a 160.000 millones de pesetas, a los que hay que sumar las aportaciones procedentes de los fondos estructurales de la Comunidad Europea (Fondo Social Europeo).

Acuerdo Tripartito en materia de formación continua de los trabajadores ocupados

El Acuerdo Tripartito, suscrito por los agentes sociales y el Gobierno, y que cuenta con un periodo de vigencia superior al anterior concreta las obligaciones que asumen las partes firmantes del mismo, en sus respectivos ámbitos de competencia, en relación a:

- Establecer las fórmulas de financiación del Acuerdo Nacional sobre la Formación Continua de los trabajadores, con el objetivo de ir alcanzando de forma paulatina, un nivel de inversión en formación profesional acorde a las necesidades y a las posibilidades nacionales.
- Reconocer la responsabilidad de empresarios y sindicatos en la formación profesional continua, por lo que se les transfiere la gestión e impetración y se concretan los mecanismos de seguimiento y control.
- Identificar ciertos aspectos en los que el Gobierno puede colaborar para favorecer el desarrollo del Acuerdo Nacional y, que afectan en particular al Instituto nacional de Empleo (redes públicas de centros de formación profesional, estudios sectoriales, material didáctico, validación de la formación recibida, etc.). En sentido inverso, las organizaciones firmantes se comprometen a proporcionar al gobierno las informaciones pertinentes sobre las acciones de formación continua y sus resultados a efectos estadísticos y de seguimiento.

- Determinar la necesidad de cambiar el marco normativo (Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional)) con el fin de adaptarlo a la nueva situación.
- Por último, el gobierno y los interlocutores sociales acuerdan la constitución de una Comisión Tripartita Nacional para el seguimiento de las materias reguladas en el presente Acuerdo Tripartito, así como para evaluar la eficacia de la formación continua impartida en base al mismo.

Aplicación de dichos acuerdos

Para la coordinación del Acuerdo Nacional de Formación Continua, las organizaciones firmantes, CEOE, CEPYME, CC.OO, UGT y CIG, han constituido un ente paritario denominado Comisión Mixta Estatal de Formación Continua. Esta comisión tiene entre sus cometidos:

- 1º) Velar por el cumplimiento del Acuerdo.
- 2º) Resolver las discrepancias surgidas en su aplicación.
- 3º) Administrar los fondos disponibles para la financiación de acciones formativas.
- 4º) Establecer criterios y prioridades para la selección de planes de formación.
- 5º) Evaluar los resultados obtenidos.

El acuerdo se desarrollará también a través de "Comisiones Paritarias de ámbito sectorial", creadas específicamente en cada rama de la actividad a fin de aplicar el acuerdo de manera más adecuada a la realidad de cada sector. Estas comisiones surgen en el contexto de la firma de Acuerdos de Formación Continua de carácter sectorial, lo que confiere un protagonismo esencial a la negociación colectiva que representa así uno de los ejes principales de la aplicación de los Acuerdos. La Comisión Mixta Estatal podrá, igualmente, acordar la constitución de los órganos territoriales que mejor contribuyan al desarrollo del Acuerdo Nacional.

A su vez, la firma de Acuerdo Tripartito ha dado origen a la creación de una Comisión Tripartita Nacional de seguimiento, en la que participan: Gobierno, Organizaciones Empresariales y Sindicatos.

Cabe indicar, en último término, que las organizaciones firmantes del ANFC han creado la Fundación para la Formación Continua (FORCEM), como ente paritario encargado de la planificación, aprobación, financiación, apoyo técnico y seguimiento de las acciones formativas contempladas tanto en el Acuerdo Bipartito como en el Tripartito. La Junta de Gobierno de FORCEM coinciden en su composición y funciones con las de la Comisión Mixta Estatal de Formación Continua.

La intensa actividad desarrollada por FORCEM, desde la fecha de constitución, hasta el momento presente, ha estado inspirada en los siguientes objetivos de los acuerdos:

- En primer lugar, estimular la inversión en formación. El Acuerdo tripartito establece el objetivo de alcanzar de forma paulatina, durante sus cuatro años de vigencia, un nivel de inversión en formación profesional acorde a las necesidades y a las posibilidades nacionales.

□ En segundo lugar, contribuir a aumentar los niveles de cualificación de los trabajadores para lograr la mejora de la competitividad de las empresas y la promoción social y profesional de los mismos. Un segundo grupo de objetivos nace al considerar los acuerdos que la formación continua es un valor estratégico que permite mejorar la competitividad de las empresas y posibilita la promoción social y profesional de los trabajadores.

T Formación continua y competitividad. Los Acuerdos consideran que el aumento de la competitividad de las empresas exige de la adaptación flexible de éstas a los requerimientos de un sistema productivo en permanente evolución, y que invertir en formación facilita la movilidad y la necesaria utilización flexible de los recursos humanos en la empresa.

T Formación y promoción social y profesional de los trabajadores. Los Acuerdos también consideran que la formación continua debe contribuir a evitar el estancamiento en la cualificación profesional de los trabajadores, a disminuir el riesgo de paro, y a mejorar la situación profesional y personal de éstos

□ En tercer lugar, los Acuerdos establecen, como un medio para el logro de los objetivos anteriores, el desarrollo de modelos que faciliten una formación de calidad, señalando específicamente "para cumplir estos objetivos.. habrá de dotarse de modelos que faciliten una formación de calidad"

□ En cuarto lugar, los Acuerdos establecen que la formación continua en España se planifique y ponga en práctica cumpliendo los principios de auto-organización y gestión paritaria a través de la negociación colectiva. El Acuerdo Nacional de Formación Continua organiza este tipo de formación a través de los denominados planes de empresa y planes agrupados.

Según la información disponible con respecto a los resultados de las convocatorias de Ayudas para Planes de Formación, (Alcaide, Cruz y Peiró, 1996) en 1993, FORCEM gestionó la formación de 299.948 trabajadores, el 4,55% de la población empleada en el sector privado; en 1994 formó a 801.811 trabajadores, lo que supuso un 12,32%, en 1995, la cifra ascendió a 961.490 participantes en planes de formación, el 14,1% de la población activa. En lo que respecta a las PYMEs, hay que señalar que, antes de la entrada en vigor del Acuerdo Nacional para la Formación Continua, la formación era prácticamente inexistente, y que FORCEM ha contribuido decisivamente a su desarrollo, pasándose de un 29,65% de la cantidad total destinada a financiar planes de formación, dirigidos a empresas de estas características, en 1993, a un 59% del volumen global en 1995.

Para finalizar señalar que los Acuerdos han constituido un estímulo de la inversión en formación, venciéndose la tradicional resistencia a la realización de gastos en esta materia. Además este efecto expansivo sobre la inversión en formación ha sido más significativo en las PYMEs. En este sentido un alto porcentaje de empresas que han participado en los planes de formación no habrían realizado acciones de este tipo o lo habrían hecho en menor medida de no existir una financiación que paliara el esfuerzo económico que supone. Estos Acuerdos han contribuido a generar una cultura empresarial favorable a la formación.

II.4.- DIFICULTADES DE LAS PYMES PARA ACCEDER A LA FORMACIÓN

Cada vez se da una mayor sensibilidad sobre el papel desempeñado por la formación como medio de mejorar la cualificación de la mano de obra y la competitividad de la industria, no obstante siguen existiendo obstáculos importantes en cuanto al acceso a la formación. En este sentido, son muy pocas las empresas que disponen de planes de formación para el desarrollo de sus recursos humanos. Las PYMEs tienen unas dificultades específicas para diseñar unos planes de formación adecuados y la formación que ofrecen anualmente a sus trabajadores es menor que en las grandes empresas. En cuanto a los trabajadores la motivación de los mismos es a veces insuficiente y hay que fomentarla.

La C.E.E. en su propuesta de recomendación de Noviembre de 1992 sobre el acceso a la formación profesional continua reconoce que las PYMEs no pueden acceder en la actualidad a ella y apoyan que las autoridades públicas, al nivel pertinente, establezcan medidas especiales para incentivar a esas empresas. Estudios recientes demuestran que las tasas de participación de las PYMEs en la formación continua se encuentran muy por debajo de las empresas de mayor tamaño, incluso cuando se establecen comparaciones entre empleados con el mismo nivel educativo. Lo mismo sucede en relación a los gastos. Por ejemplo, en Francia, la información relativa a la participación en la formación continua, en función del tamaño de la empresa y de la categoría profesional (1988), muestra que la participación de los trabajadores no cualificados y semicualificados de empresas que poseen de 10 a 19 trabajadores es del 1.9%, mientras que la participación del mismo grupo de trabajadores en empresas de más de 2000 trabajadores es del 23.8%. Lo mismo ocurre con los gastos, es decir, la cuantía relativa de los gastos en concepto de formación continua se incrementa en función del tamaño de la empresa (COM(92) 482 final).

Siguiendo a Riesgo Ménguez (1983) podríamos señalar algunas de las principales dificultades con las que se encuentra la formación y que explican esta ausencia de la misma a nivel de empresa:

Dificultades técnicas procedentes de la misma dirección de la empresa, en muchas ocasiones motivada por la sobrecarga de responsabilidades y preocupaciones, y que tiene como principal consecuencia la falta de atención sobre la formación de los trabajadores. Otras proceden del personal que se forma: el exceso de trabajo que desemboca en falta de tiempo para informarse, para reflexionar, para iniciar y conseguir el propio perfeccionamiento etc. Otras se derivan de los propios profesores, no ya por su menos valía, sino por las condiciones en que han de impartir la formación.

Dificultades humanas. En algunas ocasiones los trabajadores pueden tener un sentimiento de superioridad o falta de interés, creyendo que no tienen nada que aprender y por la falta de aptitudes de las personas responsables de impartir la formación. Además, se deben de considerar las dificultades que surgen a la hora de aplicar lo aprendido al trabajo de cada día, unas veces porque no se hace el esfuerzo necesario y otras porque la formación impartida se quedó en lo puramente teórico.

Dificultades materiales. Las más frecuentes entre son las de tipo financiero. Cuando la empresa es pequeña y el presupuesto es reducido no es fácil obtener recursos para conseguir medios y reclutar profesorado.

Por otra parte no se pueden olvidar las dificultades derivadas de los horarios en que se imparte la formación. Ha sido objeto de un amplio debate, si debe llevarse a cabo dentro o fuera de la jornada de trabajo. En este punto, se pueden diferenciar claramente dos posturas antagónicas. Por un lado la del empleado, que desea que su formación se realice dentro de la jornada de trabajo y por otra la de la empresa que no quiere prescindir del alumno durante su jornada habitual de trabajo a fin de no disminuir su productividad.

No obstante tendríamos que señalar que las barreras encontradas por las empresas para acceder a la formación, no sólo se derivan de factores de la propia empresa, y de los trabajadores de ésta, sino que existen factores del entorno que la rodea y otros relacionados con la propia formación que favorecen o dificultan el desarrollo de la formación en la empresa.

En un estudio realizado por el Instituto De la Pequeña y Mediana Industria Valenciana señalan las principales barreras con que se encuentran las empresas para acceder a la formación:

Con respecto a los factores de la propia empresa que dificultan el desarrollo de la formación dentro de la empresa hay un alto grado de unanimidad en cuanto a la actitud de rechazo de la Dirección de las PYMES hacia la formación tradicional, en segundo lugar la cultura individualista del empresario de la PYME, y por último la ausencia de infraestructuras para la formación en las asociaciones sectoriales.

En cuanto a las dificultades imputables al sector de oferta de formación podemos destacar como principales factores: la falta de servicios para identificar y atender a las necesidades formativas de las PYMES, la metodología pasiva, excesivamente teórica, inespecífica y formal, problemas para proporcionar cursos a medida de las PYMES por parte de los proveedores de formación y falta de habilidades docentes de los profesores, consultores y monitores que imparten la formación.

En relación a la influencia de los factores ambientales sobre el acceso de las PYMES a la formación, hay que señalar que los expertos han otorgado relativamente poca importancia al entorno como barrera para que las PYMES desarrollen la formación. La principal barrera considerada por los expertos es la inexistencia de cultura de formación en las PYMES.

En la tabla II.1 se recogen aquellos factores que fueron clasificados por más del cincuenta por ciento de los expertos consultados como una dificultad o barrera para el acceso a la formación. Entendiendo por barrera un factor necesario, sin el cual no se inician los procesos de formación y dificultad el factor que impide el desarrollo efectivo de la formación.

TABLA II.1: Dificultades de las pymes para acceder a la formación

Dificultades imputables a la demanda	Dificultades imputables a la Oferta	Dificultades imputables al entorno
1.-Escasa implantación en el sector de los sistemas de aseguramiento de la calidad de los productos y de procesos.	1.-Falta de habilidades docentes de los profesores, consultores y monitores que imparten la formación.	1.- Escaso énfasis dado a la formación en los convenios colectivos.
2.-Falta de prestación de servicios de formación por parte de las asociaciones sectoriales.	2.-Escasez de paquetes de formación de enseñanza abierta y flexible.	2.-Actitud negativa generalizada hacia la formación que suponga acceso a las nuevas habilidades para ocupar empleos diferentes.
3.-Plantilla reducida (menos de 10 empleados) de las PYMES.	3.-Lejanía de la empresa a ofertas de formación específicas.	3.-Consideración dada a la formación por las asociaciones empresariales y profesionales.
4.-Cultura individualista del empresario de la PYME	4.-Falta de datos sobre las ofertas de formación.	
5.-Ausencia de infraestructuras para la formación en las asociaciones sectoriales.	5.-Problemas para propiciar cursos a medida de las PYMES por parte de los proveedores de formación.	
6.- Falta de perspectiva, mejoras e incentivos asociados a la formación por los empleados.	6.-Metodología pasiva, excesivamente teórica, inespecífica y formal.	
7.-Baja cualificación profesional de la dirección de la PYME.	7.- Distorsión de la información de los proveedores sobre la adecuación de su oferta de formación a las necesidades del cliente.	
8.-Poca competencia entre la distintas empresas de un sector.	8.- Escasez de centros de formación verdaderamente orientados a las necesidades de las PYMES.	
9.-Visión reducida del entorno y del campo de acción de la PYME.	9.-Falta de servicios para identificar y atender necesidades de formación de las PYMES.	
10.-Ausencia de una política definida de recursos humanos en la PYME.	10.-Carencia de sistemas no convencionales para impartir formación.	
11.-Actitud de rechazo de la dirección de la PYME hacia la formación tradicional.	11.-Marcadas diferencias entre las expectativas de los clientes y los resultados conseguidos.	

FUENTE: Estrategias para el acceso de los empresarios de la PYME a la formación. Documento CEDEFOP. pág. 13. Elaboración propia

No obstante, en el citado estudio se destacan una serie de factores que se pueden considerar irrelevantes o tópicos que se han sostenido para justificar la ausencia de formación, por ejemplo la amplia implantación de la economía sumergida, falta de reconocimiento oficial a las actividades formativas etc.

Por otro lado, la Comisión de la Comunidades Europeas en su recomendación COM(92)482final en la que invita a los Estados miembros a mejorar el acceso a la formación continua mediante el establecimiento de medidas que eliminen los obstáculos a que se enfrentan en la actualidad las empresas, los empleados y determinados colectivos, reconoce que dichos obstáculos están relacionados con la falta de información y de consultas entre las partes interesadas o con la falta de motivación para la participación ende los individuos y para invertir por parte de las empresas formación.

Todas estas dificultades ante las que se enfrentan las empresas cuando deciden acceder a la formación, pueden ser superadas, para lo cuál es imprescindible tener una visión real de los hechos, pero no exagerarlas. El hecho de identificarlas claramente , es el primer paso para la superación de las mismas. Además los beneficios derivados de la formación son tan numerosos tanto para la empresa como para el individuo que merece la pena sumar esfuerzos para vencer los obstáculos que surgen.

II.5.- LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FORMACIÓN

Las actuales orientaciones en materia de formación en la empresa recomiendan la integración de la formación dentro de un plan global de gestión de recursos humanos. Este proceso implica pasar de gestionar la formación a gestionar la formación y el desarrollo profesional, es decir, pasar de una gestión aislada de las actividades formativas a una gestión de mejora del desempeño de las personas en el trabajo. Con este nuevo enfoque se traspasa el concepto de formación entendido en el sentido más tradicional, y se pasa a hablar de desarrollo como concepto más amplio que engloba todas las dimensiones de la acción formativa incluida la formación/cursos.

La formación según los fines que cumple o que la dirección le asigna, puede tener distinto peso en la economía empresarial (ver Tabla II.2). Puede abarcar desde el cumplimiento de los mínimos obligados, hasta la existencia de un plan estratégico a largo plazo integrado en la estrategia general de la empresa. En este último caso constituye un vehículo para el logro de los objetivos fijados por la misma.

TABLA II.2 : Peso de la formación en la empresa

PROPÓSITO BÁSICO	OBJETO
Mínimo legal	Se cumplen con las condiciones establecidas.
Ante situaciones concretas	Iniciativa del mando o del trabajador para resolver problemas concretos.
Elemento complementario de la Dirección de Recursos Humanos.	Instrumento a disposición de la Dirección de Recursos Humanos para facilitar los flujos de personal.
Plan Estratégico a largo plazo	Inversión en Capital Humano como elemento clave del proyecto empresarial.

FUENTE: *Manual de Directivos*, Editorial CISS, pág. 7.

II.5.1. Los planes de formación en la empresa

La primera cuestión que se ha de plantear dentro de la empresa es si realmente la formación es la herramienta idónea para dar cobertura a la necesidad o problema planteado en la empresa. En el caso de que la respuesta sea positiva, se planteará la posibilidad de implantar el plan de formación. No podemos olvidar que la formación deberá estar integrada en un plan global de la empresa. Por tanto es importante analizar si existe o no una cultura organizacional favorable a las acciones de formación, así como el peso de la formación en la política de Recursos Humanos y en la propia empresa.

Para que la formación en la empresa sea efectiva es necesario que la formación esté estructurada en un plan en el que queden recogidos las diversas necesidades en este campo de forma clara y sistematizada, así como el orden de prioridades necesario para el correcto desarrollo profesional del personal, todo ello dirigido a conseguir los siguientes objetivos:

- La obtención del mejor rendimiento de los empleados en su actual trabajo.
- La preparación de los empleados para su trabajo habitual y, tras las acciones de promoción y ascensos que correspondan, para otros trabajos de mayor responsabilidad y remuneración.
- A través de los anteriores objetivos, conseguir el mejor aprovechamiento del Potencial Humano de la empresa.

La puesta en marcha del plan de formación implicará el conocer cuál es la situación actual de la misma, así como qué es lo que quiere ser y lo que necesita para recorrer ese camino. Es decir es necesario integrar la formación dentro de la estrategia a largo plazo y contar con importantes técnicas de evaluación que permitan determinar su calidad. En esta línea, podríamos señalar algunos criterios básicos de calidad de la formación propuestos por Guy Le Boterf (1991): pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia, conformidad y aceptación.

- La formación es pertinente cuando está dirigida a resolver los problemas, a potenciar los proyectos y la evolución de los profesionales dentro de la organización; cuando además, es el fruto de un análisis sistematizado de los distintos factores que inciden sobre los problemas y los proyectos a realizar y enlaza todo ello a la cultura e identidad propias de la empresa y sus políticas y objetivos.
- Es eficaz cuando se centra sobre los objetivos operativos de la formación - en base a un correcto diagnóstico de las necesidades - y puede responder adecuadamente a criterios de evaluación.
- Es eficiente cuando identifica los costes de formación, optimiza los recursos y es capaz de integrarse adecuadamente con formaciones anteriores, a fin de crear un "continuo formativo".
- Es coherente si logra integrarse con la totalidad de la política de recursos humanos, la estrategia y política de la empresa y, finalmente, con sus valores y su misión.

Hay que resaltar que la realización del plan de formación de una empresa, puede resultar altamente compleja ya que en el mismo deberán quedar claramente especificados aspectos como el por qué y el para qué de la formación, el qué, a quién y cómo, es decir, el contenido, las personas implicadas, el método y la forma; así como el resultado alcanzado y su comparación con el pretendido.

Por último sería interesante puntualizar que aunque en el mismo aparecen de manera ordenada todas las acciones formales o expresas dedicadas a la formación, no hacen las acciones implícitas o difusas que la organización trasmite a la persona como parte inseparable de sus relaciones internas. Estas no deben perderse de vista, pues la formación informal puede ser un poderoso instrumento de apoyo para conseguir los objetivos marcados.

Identificación de las necesidades de formación

Uno de los objetivos básicos de la formación en la empresa es conseguir que todos los puestos de trabajo de la misma, a todos los niveles, estén ocupados por personas que tengan las aptitudes, conocimientos y actitudes indispensables para realizar las tareas propias de cada puesto. Es por ello que el origen o la causa más cercana del plan de formación lo podemos encontrar en la existencia permanente de carencias de conocimientos, de habilidades y de actitudes que son necesarias para el desarrollo de las actividades empresariales. Toda empresa debe poseer un sistema de detección de necesidades a medio y largo plazo y no esperar a que la carencia se manifieste en la realización del trabajo o que esté en función de las peticiones singulares de formación. Por ello, uno de los factores claves de cualquier programa de formación es detectar las necesidades.

Las necesidades de formación no son algo absoluto sino relativo: son la diferencia existente entre el perfil profesional requerido y el perfil real. Esta distancia puede ponerse de manifiesto con motivo de diversas situaciones: puesta en marcha de un proyecto, resolución de disfuncionamientos, adaptación a la evolución de los empleos y los oficios, confrontación a los cambios de la cultura en la empresa etc. En la tabla ? se recogen algunas causas concretas que reflejarán el por qué de la necesidad de formación, así como el objeto o para qué.

El perfil profesional requerido describe el conjunto de saberes, técnicas y aptitudes que un individuo o una categoría profesional debe dominar para desempeñar ese empleo. Se puede calificar como el perfil deseable asociado al empleo. El perfil profesional real designa el conjunto de saberes, técnicas y aptitudes que posee realmente tal individuo, tal categoría del personal y en referencia con el perfil requerido previamente descrito.

TABLA II.3: Necesidades de formación

ORIGEN	OBJETO
Problemas de funcionamiento	Resolución de carencias concretas de personas o colectivos determinados.
Situaciones personales	Transferencias de contenidos formativos ante casos individuales.
Evolución permanente de los trabajos y de los perfiles necesarios	Mantenimiento o puesta al día de los conocimientos y habilidades colectivos.
Nuevas actividades empresariales	Cambio profesional que implica nuevos conocimientos, habilidades y actitudes de una parte de la plantilla.
Desarrollo de la organización.	Perfeccionamiento y cambio del nivel profesional que comporta la transferencia de nuevas competencias y de nuevos valores de ámbito general.

FUENTE: *Manual de Directivos*. Editorial CISS, S.A.

Una herramienta que puede ayudar a una correcta evaluación de la actuación de los ocupantes de los distintos puestos de trabajo respecto a las tareas inherentes al mismo es la **Auditoría de actuaciones** cuyas etapas básicas son (Castanyer, 1988: pág. 23):

- Identificación de las tareas específicas de cada puesto, es decir, de aquellas tareas que es necesario realizar correctamente para el cumplimiento de la función del mismo.
- Determinación de los niveles de actuación que se consideran indispensables en cada tarea.
- Establecimiento de los procedimientos de medida de actuación.
- Comparación de los niveles de actuación observados con los niveles establecidos como indispensables.

Para la determinación de las necesidades de formación existe una variedad de procedimientos. Las técnicas más usuales para la elaboración y diagnóstico de las necesidades son:

- a. Observación no participante
- b. Cuestionarios o formularios estandarizados
- c. Entrevista individual o en grupo
- d. La evaluación del desempeño. Cuando esta se realiza sistemáticamente, es una fuente de información muy valiosa para detectar las carencias o lagunas que pueden resolverse mediante la formación, diferenciándolas de otro tipo de necesidades.

Por último, queremos reflejar que en muchas ocasiones las necesidades de formación se formulan de manera vaga e imprecisa, detectando la existencia de determinadas carencias o lagunas, sin determinar si se trata de carencias referidas a conocimientos, habilidades o actitudes. Esto puede llevar a la empresa a que no obtenga los resultados esperados, ya que no se tiene un buen conocimiento sobre las necesidades existentes.

Planificación de la formación

Una vez detectadas las necesidades se realizará una planificación de la formación, para así organizar el conjunto de elementos que intervienen en las acciones formativas - objetivos a lograr, contenidos, recursos, y estrategias metodológicas -, de acuerdo a las metas definidas y a las circunstancias y posibilidades con que tal formación deberá aplicarse.

Cuando se va a iniciar la planificación será necesario determinar qué resultados se esperan obtener del proceso de formación, es decir, se deberán fijar unas metas que tendrán su justificación en el diagnóstico que se realice de las necesidades de formación. Serán las metas fijadas quien condicionen los objetivos de formación marcados, que deberán ser alcanzados en función de los recursos y acciones aplicadas, así como en relación a las disponibilidades y circunstancias de los destinatarios de la formación. Dichas metas deben de exigir el esfuerzo de los participantes pero a su vez han de ser asequibles, para que no se produzca la desmotivación de los mismos.

Con respecto a **los recursos disponibles**, son los instrumentos que facilitarán la enseñanza y el aprendizaje, ejerciendo una función mediadora y de conexión entre emisores y receptores, y entre éstos y la realidad. En este sentido, van a proporcionar el toque de realismo con que deben afrontarse las acciones de formación, ya que las decisiones se efectúan siempre entre un marco limitado de posibilidades.

La elección de los mismos no sólo va a tener implicaciones económicas y organizacionales, sino que afectará directamente a la naturaleza de los aprendizajes. Los recursos para la formación son todo el conjunto de elementos materiales y personales, que se requieren como soportes de los contenidos y para la realización de las prácticas correspondientes. No podemos concebir un plan de formación sin que en él se defina y se predetermine el papel que los medios deben jugar en su realización y puesta en práctica.

Por tanto , estos determinarán tanto la naturaleza de los logros que se podrán conseguir, como las posibilidades reales en la aplicación de metodologías y materiales didácticos.

Por lo que respecta a los **destinatarios** podemos destacar unos aspectos básicos que condicionarán los objetivos marcados. En primer lugar hay que señalar que el plan de formación debe adaptarse a las condiciones de los participantes en relación a los conocimientos, experiencias y rasgos de los mismos. Por otra parte, es condición previa para que se produzca el aprendizaje que se consiga la adecuada motivación de los participantes. En este sentido , no podemos olvidar que las necesidades de formación no siempre van a coincidir con las demandas de formación de los trabajadores, ni éstas son siempre equivalentes a las expectativas. El programa de formación ha de procurar armonizar los tres conceptos necesidades- demandas - expectativas, para que la motivación de los sujetos sea la adecuada.

Otro de los aspectos básicos, será determinar los **contenidos de la formación**, sin olvidar que los mismos se seleccionarán teniendo muy presente los objetivos fijados. Algunos autores consideran que los contenidos vienen referidos a los conocimientos y experiencias que se ofrecen para lograr los objetivos de la formación, mientras que otros, ampliarían la concepción abarcando incluso las actitudes(Colom y otros, 1994)

Los contenidos se pueden definir en términos de:

Saber o conocimientos necesarios para responder a las exigencias de un puesto de trabajo.

- Poder o capacidad específica para realizar las funciones asignadas.
- Querer o actitud adecuada hacia la realización de un trabajo.

Si la formación va dirigida a modificar o crear conocimientos y habilidades nos encontramos frente a una formación técnica que se puede definir como "un esfuerzo planificado para modificar o desarrollar los conocimientos y las capacidades técnicas a través de un proceso de aprendizaje, consiguiendo el adecuado desempeño de la tarea" (Román y Sánchez, 1995). Podríamos decir que se trata de una formación orientada al puesto de trabajo. Si, por el contrario, se dirige a transmitir, desarrollar e interiorizar en las personas actitudes y comportamientos, estamos ante la formación social, entendida ésta como "el esfuerzo planificado de comunicación para modificar e impactar los valores y actitudes de los individuos a través de un proceso de aprendizaje que logre las actitudes adecuadas" (Román y Sánchez, 1995). En este caso se pretende transmitir una cultura a los miembros de la organización.

En relación a las **estrategias metodológicas**, abarcarán el conjunto de situaciones y actuaciones que los formadores prepararán y llevarán a cabo durante el proceso de formación para conseguir que los destinatarios de la misma alcancen los conocimientos, habilidades y actitudes previstas. Esto exige que exista congruencia entre los objetivos, contenidos y metodología planificada.

En esta etapa de planificación, la empresa ha de definirse sobre todos y cada uno de los aspectos anteriormente tratados. Pero además, no puede olvidarse de una serie de elementos que afectan directamente a la eficacia de la formación:

- a.) En primer lugar podíamos destacar a los formadores, es importante la selección de las personas que estén más cualificadas tanto a nivel teórico como a nivel pedagógico para impartir adecuadamente la formación.
- b.) En segundo lugar es necesario el establecer una programación, es decir, temporalizar las acciones formativas a emprender y la secuencia del contenido de los módulos a impartir, para facilitar el seguimiento y control continuado de la realización del plan de formación.
- c.) En tercer lugar, hay que crear un ambiente o escenario adecuado que potencie la iteración formador/formado.

Evaluación de la planificación

Los planes de formación necesitan ser evaluados, en esta fase será necesario definirse sobre aquellos aspectos que son necesarios medir, así como con respecto a los indicadores que se encargarán de la medida de los mismos. Los elementos a evaluar son fundamentalmente cuatro (Le Boterf, Barzuccetti y Vicent, 1992):

- 1) Satisfacción del cliente, identificando en qué medida la formación cubre los objetivos formativos y, por consiguiente la necesidad empresarial que dio origen al plan formativo. En este caso, se recomienda la realización de sondeos, dirigidos al público objetivo para de esta forma determinar el grado de satisfacción.
- 2) Eficacia del plan formativo a través de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas y aplicadas por el alumno que ha recibido la formación. Para medir las competencias producidas se podrá realizar en tres momentos del tiempo: en primer lugar cuando finaliza la formación, en segundo lugar en la situación de trabajo y en último lugar cuando ha transcurrido un tiempo suficiente para ver la incidencia de la misma sobre determinados parámetros de explotación como la tasa de ociosidad, número de accidentes en el trabajo, índice de calidad, tasa de absentismo etc.
- 3) Evaluación de los costes, analizando los costes/beneficios, la eficiencia y la relación rentabilidad/precio de la formación. Dentro de los costes se pueden considerar (Le Boterf, 1991) los de personal, relacionados con el tiempo que las diversas categorías de personal dedican a la preparación, la realización y evaluación de la formación; los gastos de equipamiento y mantenimiento, incluyendo los de activo inmovilizado, el coste financiero, la amortización del activo y el coste de mantenimiento de los equipos; los gastos de funcionamiento y los costes financieros, en el caso de que existieran.
- 4) Por último, será necesario determinar los efectos indirectos, es decir aquellos efectos "no deseados", que ha tenido la formación. La formación no será de calidad si los efectos indirectos "no deseados", no son absorbidos por los efectos directos deseados.

Para terminar este apartado, comentar que habitualmente se cae en una serie de errores a la hora de realizar la evaluación de la formación. Sin pretender realizar una lista exhaustiva, algunos de los más frecuentes, suelen ser (Beltri , 1994):

- 1.) Usar al asistente al curso como única fuente de información, en este caso se estaría limitando la evaluación únicamente en la evaluación.
- 2.) Esperar modificaciones conductuales inmediatas.
- 3.) Valorar la acción y no sus objetivos; se produce un desenfoque hacia la valoración de la acción en sí misma y no de los objetivos que motivaron la realización de ésta.
- 4.) Falta de distancia en la evaluación: Acostumbra a realizar la evaluación la misma persona y/o departamento que ha impartido la formación, por tanto no existe la suficiente distancia para establecer una valoración objetiva sobre la acción

A la hora de la evaluación de los planes de formación, sería muy interesantes tenerlos en cuenta, para intentar evitar los mismos.

II.5.2 Auditoría del plan de formación

Una vez que se ha llevado a cabo un plan de formación será necesario conocer la efectividad de la intervención formativa, la eficacia de la planificación, organización y

aplicación, los beneficios obtenidos y el nivel de integración en los Planes Estratégicos de la Empresa. Para ello es necesario que se realice una valoración de la formación.

La valoración de la formación se ha de realizar desde una perspectiva global, abarcando más allá de la simple verificación y control implícitos en la evaluación. La valoración ha de ser considerada como el análisis, detección de disfunciones, identificación de las causas y emisión de recomendaciones orientadas a su mejora. La auditoría de la formación permite todo esto.

La auditoría de la formación podría ser definida como "el proceso sistemático mediante el cual los técnicos de formación y también otros profesionales pueden verificar la eficacia y la eficiencia de la función formativa, con la utilización de un instrumento auditor" (Pineda, 1995). Este análisis se basa en criterios explícitos y, mediante el establecimiento de indicadores, pone en evidencia las diferencias, disfunciones y contradicciones observadas en ellos, en relación a referenciales previamente fijados. Todo ello vendrá recogido en un informe final, donde se exponen los puntos fuertes y débiles, así como las causas y las acciones a realizar para mejorar la realidad auditada.

El propósito de la auditoría es analizar el coste de la formación y también sus aportaciones al conjunto de la empresa en términos tanto económicos como formativos y de mejora. Así la auditoría comprende aquello considerado habitualmente como evaluación, más los aspectos económicos y organizativos propios de la empresa. De esta manera, la auditoría considera íntegramente no sólo la formación y la evaluación, sino también éstas dentro del conjunto global de la empresa.

Dado el carácter global e integral de la auditoría de formación, ésta resulta altamente compleja tanto por el gran número de elementos que la integran como por la diversidad de relaciones que se dan entre ellos. Por ello es necesario la elaboración de unos modelos que permitan, por un lado, comprender su complejidad y, por otro, diseñar estrategias de acción que posibiliten su aplicación efectiva.

En los últimos años están aumentando los modelos de auditoría referidos a la formación. Por ejemplo nos encontramos con los modelos propuestos por Colom, Sarramona y Vazquez (1994) y por Pineda (1995), ambos estructurados en tres ejes: dimensiones (D), espacios (E), y niveles de análisis (NA). La combinación de los elementos que integran cada uno de estos ejes genera diferentes perspectivas de análisis, que permiten la aplicación del proceso auditor a un área concreta de la formación de la empresa, a través de los espacios, compuesta por determinados aspectos (niveles de análisis), y desde un enfoque de análisis específico, a través de las dimensiones. Esta estructuración en tres ejes da una gran flexibilidad al modelo de auditoría, ya que permite cruzar solo los elementos necesarios de cada eje en función de las exigencias de la situación a auditar.

Si pasamos a analizar cada uno de estos ejes, en relación a las dimensiones de análisis podemos distinguir cuatro: externa, interna, eficacia, y eficiencia. La primera se refiere al análisis del sistema de formación auditado en relación al resto de sistemas de la empresa, como el legal, económico, social etc. La dimensión interna hace referencia al estudio de la función formativa mediante el análisis interno de sus elementos y procesos. Con respecto a la eficacia analizará el grado de consecución de los objetivos fijados por

parte del sistema de formación auditado y la dimensión de eficiencia se refiere al análisis del grado de consecución de los objetivos fijados con el mínimo posible de recursos, tanto económicos como materiales y temporales.

TABLA II.4: Estructura de la auditoría de formación modelo MAFDENA

		ESPACIOS				
		LEGAL	SOCIAL	ECONÓMICO	PEDAGÓGICO	ORGANIZATIVO
ANÁLISIS INTEGRAL	Normativa Externa	Actitud hacia la formación	Costos de la Formación	Necesidades Planificación	Estructura formación	
	Normativa Interna	Valoración de la formación	Beneficios de la formación	Operativización Resultados formación	Gestión Plan estratégico	
ANÁLISIS EXTERNA		Repercusiones sociales de la formación				
		EFICACIA		EFICIENCIA		
					INTERNA	
DIMENSIONES						

FUENTE: Adaptado de "La auditoría de formación en la empresa". Pineda, 1995, pág. 41

En relación a los espacios de análisis, agrupa en categorías los principales elementos que integran o influyen en la formación de la empresa: espacio legal, social, económico, pedagógico y organizativo. Analizando los mismos, podemos señalar que:

- 1.) El espacio legal agrupa las disposiciones legales y las diferentes normativas que inciden sobre la formación en la empresa.
- 2.) El espacio social , recogerá los aspectos de tipo social sobre los cuales la formación ejerce su efecto, como son las actitudes, valores, clima de la empresa, la cultura etc.
- 3.) El espacio económico agrupa a todos los elementos de tipo económico vinculados con la formación, como sus costes, los beneficios obtenidos y la rentabilidad.
- 4.) El espacio pedagógico reúne todos los aspectos técnicos de la formación, como son la planificación de la formación, su puesta en práctica, sus resultados y evaluaciones.
- 5.) El espacio organizativo agrupa los elementos intervinientes en la organización de la función formativa

Los espacios en que se estructura el modelo de auditoría son analizados separadamente a partir de la dimensión de análisis que resulte más adecuada. Después, los resultados de los análisis de cada espacio se ponen en relación con los resultados del resto, para hallar así causas y efectos comunes en los fenómenos identificados.

El tercer eje del modelo de auditoría propuesto son los niveles de análisis. Estos serían los diferentes epígrafes en que se subdivide cada espacio de auditoría para de esta forma estructurar y clasificar el contenido de la auditoría

Este instrumento de control permitirá detectar tanto la idoneidad como la eficacia de las acciones formativas con respecto a la necesidad empresarial planteada.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE, M.; CRUZ, I. y SILLA, J.M. (1996): "FORCEM y los Acuerdos de Formación Continua" *Economistas*, nº 71 pp. 30-37.
- ALCAIDE, M.; GONZÁLEZ, M. y FLÓREZ I. (1996). *Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- BALTANÁS, J. (1994): "El valor de la formación" *Capital Humano*, nº 72 Noviembre. pp. 67-72.
- BELTRI, F. (1994): "Impacto en las Organizaciones. Evaluación de las acciones de formación". *Alta Dirección*, nº 176, pp. 237-241
- BERNHARD, H. y INGOLS, C. (1989): "Cómo realizar un plan de formación táctico y estratégico" *Harvard-Deusto Business Review*, Trimestre 3º, pp. 57-65.
- CARBONERAS, A. (1994): "Necesidades de formación en la empresa española" *Capital Humano*, nº 66 Abril, pp. 44-46.
- CASTANYER, F. (1988): *La formación permanente en la empresa*. Boixareu Editores. CISS, Manual de Directivos. Editorial CISS, S.A.
- COLOM, A.; SARRAMONA J. y VÁZQUEZ, G. (1994): *Estrategias de formación en la empresa*. Ediciones Narcea, S.A., Madrid, 1994.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1992): "Recomendación del Consejo sobre el acceso a la formación profesional Continua" Noviembre, 482 final.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993): "Decisión del Consejo por el que se establece un programa de acción para la aplicación de una política profesional de la Comunidad Europea". Diciembre, 686 final.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1994): "Decisión del Consejo por el que se establece un programa de acción para la aplicación de una política de formación profesional de la Comunidad Europea. Programa LEONARDO da Vinci" Mayo, 215 final.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1994): "Decisión del Consejo por el que se establece un programa de acción para la aplicación de una política de formación profesional de la Comunidad Europea. Programa LEONARDO da Vinci" Noviembre, 497 final.
- DELGADO, M. A. (1994): "La evaluación de la formación en Telefónica" *Capital Humano* nº 73 Diciembre pp. 32-39.
- DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO (1995): *Encuesta de formación profesional Continua. Año 1993*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Septiembre, Madrid.
- DURÁN, F.; GARCÍA, A.; MARTÍNEZ, F.; y HERRÁEZ, A.I. (1996): "La incidencia de los Acuerdos de Formación Continua en la Negociación Colectiva" *Economistas* nº 71 pp. 38-48.
- FUNDACIÓN PARA LA FORMACIÓN CONTINUA EN ESPAÑA (1994): "Los acuerdos de formación continua: Un pacto de futuro" *Capital Humano*. Anuario 1994. pp. 14-20
- GARCÍA DOTOR, M. (1995): "Nuevo Modelo de Gestión Estratégica de la Formación en la Empresa" *Alta Dirección*, nº 179, pp. 61-67
- GIL, S.; ALLESCH, J. y PREIB-ALLESCH, D. (1994): "Estrategias para el acceso de los empresarios de la PYME a la formación. Experiencias de éxito en los estados miembros de la Comunidad Europea". Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional. Berlin.

- GONZÁLEZ, L. (1996): " La formación Continua de los trabajadores ocupados". *Economistas*. nº 71 pp. 20-24.
- LE BOTERF, G. (1991): *Como invertir en Formación*. Eada Gestión. Barcelona.
- LE BOTERF, G. (1991): *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Eds Deusto, Bilbao.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. (1993): *Acta de ratificación del Acuerdo Nacional sobre Formación Continua*. Secretaría General de empleo y relaciones laborales.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (1993): *Acuerdo Nacional de Formación Continua*. Secretaría General de Empleo y Relaciones Laborales.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (1993): *Acuerdo Tripartito en materia de formación continua de los trabajadores ocupados*. Secretaría General de empleo y Relaciones Laborales.
- NICEAS, B . (1994): " El reto de la formación continua para la empresa española" *Dirección y Organización* nº 10, Abril-Junio. pp. 25-31.
- PINEDA, P. (1995): "La auditoría de la formación en la empresa: La superación de la evaluación" *Capital Humano*, nº 76, Marzo, pp. 40-67.
- PIRIZ, R. (1994): "Criterios orientadores para una política de formación" *Capital Humano*, nº 71. Octubre, pp. 24-28.
- RESA, C. (1994): "Frente a flexibilidad formación. Un análisis sobre las condiciones actuales del mercado de trabajo". *Economía Laboral* pp. 1277-1286.
- RIESGO, M. (1995): "La eficacia de la actividad formativa" *Capital Humano*, nº 78, Mayo, pp. 26-32.
- RIESGO, L. (1983): *La formación en la empresa*. Editorial Paraninfo. Madrid.
- ROMAN, M. y SÁNCHEZ-APELLANIZ, M . (1995): "La auditoría del plan de formación" *Dirección y Organización*. nº 15 Junio - Septiembre, pp. 22-29.
- RUBIO, A. (1994): "Tendencias futuras de la formación empresarial en España" *Capital Humano*, nº 73. Diciembre, pp. 28-30.
- SANS, M . (1989): "Formación para el cambio" *Alta Dirección*, nº 145, pp. 219-225.
- SEBASTIÁN, C. (1994): "La arquitectura de la formación" *Capital Humano* , nº 73, Diciembre. pp. 48-50.
- SOTO RIOJA, S. (1994): "La formación profesional continua en la política social de la Comunidad Europea". *Cronica Internacional*.
- SUÁREZ, S. y RONDA, C. (1994): "La formación Continua bajo la lupa" *Capital Humano*. Anuario 1994. pp. 34-38.
- TARRAGÓ, F. (1994): "Reflexiones sobre la formación en la empresa" *Dirección y Organización*, nº 12 Octubre - Diciembre, pp. 45-49.
- TORRES, J. M. (1996): "El modelo español de formación profesional continua. Conclusiones provisionales sobre su aplicación". *Economistas*. nº 71, pp. 26-28.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LOS JÓVENES EMPRESARIOS ANDALUCES

III.1.- LA FUNCIÓN SOCIAL DEL JOVEN EMPRESARIO

III.1.1.- La empresa del joven empresario

Los jóvenes que han sentido la tentación de poner en juego sus capacidades y recursos para poner en marcha una empresa no son visionarios despegados de la realidad, ni idealistas cegados por sus ilusiones. Estos jóvenes trabajan día a día para llegar a ser empresarios; profesionales que con dignidad y esfuerzo luchan denodadamente por algo que consideran muy suyo: **su idea, su producto o servicio**, su proyecto de futuro, en definitiva, su empresa.

Ser joven empresario supone asumir riesgos, compensar la falta de experiencia con **creatividad y rigor en el trabajo**, buscar ganarse la confianza del mercado con profesionalidad, calidad y un estricto cumplimiento de sus obligaciones.

En mundo occidental gana fuerza la certeza de que las **innovaciones más importantes en el ámbito empresarial proceden, en buena medida, de las PYMEs**.

La Federación Andaluza de Jóvenes Empresarios, como máximo organismo portavoz de los jóvenes empresarios andaluces abre sus puertas a los cientos de jóvenes con pequeñas empresas que pretenden vencer viejos tópicos y necesitan disponer de la **información y formación suficientes para desarrollar el enorme caudal que llevan dentro**. Andalucía en general y la economía andaluza en particular los necesitan.

III.1.2.- El perfil del joven empresario de los 90

Los jóvenes empresarios apuestan por el largo plazo, han asumido el desafío de un proyecto de futuro. En muchas ocasiones se sienten relegados y hasta oscurecidos por esas legiones de buscadores de fortuna que sin ética ni principios pretenden aprovechar la situación en beneficio propio.

Las verdaderas empresas de los 90 no han sido desplazadas por las modas y tendencias pasadas, ya que se basan, y lo harán en el futuro, en la solidez de un planteamiento serio con una visión a largo plazo.

Si tuviéramos que describir en breves pinceladas **el perfil del Joven Empresario de los 90**, esto es, el empresario del siglo XXI, destacaríamos los siguientes rasgos:

1. **Predisposición a la competencia**. Al joven empresario de los 90 no le asusta el mercado competitivo y cambiante, sino que muy al contrario, asume las reglas que la innovación y la competencia imponen y participa activamente en el juego que tiene como fin último ofrecer al cliente los productos y servicios que necesita, dándole día a día una mayor calidad.

2. **Afán de perfeccionamiento**. El joven empresario es consciente de la necesidad de estar en constante reciclaje profesional, tanto él mismo como sus colaboradores, incorporando a su gestión los avances técnicos y profesionales que van surgiendo y que facilitan o mejoran su actividad. Sólo así es posible adaptarse a las exigencias de un mercado cambiante y dinámico como es el de la Europa de los 90.

3. *Visión general y global de la empresa.* La empresa es un todo nutrido por sus principios y objetivos, no una simple yuxtaposición de tareas y productos. En este sentido, es importante no perderse en los detalles, no olvidar nunca el proyecto inicial de la empresa, su misión, su cometido y sus principios.

4. *Idea de la empresa como equipo.* Los jóvenes empresarios de esta década huyen del individualismo, tienen claro que la empresa son las personas que lo forman y, bajo estas premisas, rodearse de un buen equipo es fundamental para alcanzar el éxito. El mejor patrimonio de una empresa son los profesionales que en ella trabajan.

5. *Apuesta por la cultura de empresa.* Los jóvenes empresarios están convencidos de que la empresa es algo más que productos o servicios. Es, además, saber hacer, actitud ante el cliente, espíritu de lucha, estrecha implicación de todos sus integrantes en pro del desarrollo de la empresa.

6. *Ética empresarial.* Los jóvenes empresarios que hemos definido ya como profesionales, han asumido un compromiso con la sociedad y son plenamente conscientes de la difícil pero grata tarea que supone la creación de riqueza y de puestos de trabajo, aportando una conciencia ética a la consecución de un beneficio. El empresario no trabaja para sí, sino que ofrece su trabajo a la sociedad.

Este nuevo perfil innovador es un modelo no exento de dificultades. Desde luego es muy exigente en términos profesionales y humanos para todos los jóvenes, pero no nos cabe ninguna duda que es el único posible, el único capaz de crear empresas sólidas, duraderas y dinamizadoras del desarrollo de la sociedad.

III.1.3.- El joven empresario: un profesional abierto al progreso

No podemos entender la figura del empresario sin vincularla estrechamente a la inversión, la creación de puestos de trabajo y el progreso tecnológico. A los empresarios les incumbe la urgente tarea de ser la vanguardia de la economía. El empresario es un profesional del riesgo, un fabricante de ideas e iniciativas, en definitiva, su misión consiste en empujar la economía.

Este reto pasa por realizar una labor de preparación, formación de directivos y empleados, renovación de técnicas y utillajes, anticipación y adecuación a las exigencias del mercado y, sobre todo, creatividad e iniciativa.

Los jóvenes empresarios son entusiastas del cambio y extremadamente sensibles con las nuevas realidades que les depara la economía globalizada del siglo XXI.

III.1.5.- El joven empresario en una economía globalizada

Los jóvenes emprendedores españoles no se pueden sustraer a las nuevas realidades socioeconómicas que dimanen de un contexto empresarial eminentemente globalizado.

El empresario ya no puede vivir encerrado en su comercio, taller u oficina, ignorando que al otro lado de sus puertas existe un mercado cambiante, dinámico y apasionante al que debe conocerse y del que ha de beneficiarse.

Europa ya no es el extranjero. El empresario con vocación de futuro ha de asumir esta nueva realidad con entusiasmo y sensibilidad.

Abrirse al mundo ha dejado de ser una aventura y se ha convertido en una necesidad insoslayable para la consolidación de nuestras empresas. Por modestas que éstas sean todo lo que suceda en este contexto transnacional va a suponer una interacción sobre nuestros mercado, productos o proyección.

III.2.- LA FORMACIÓN CONTINUA EN LA EMPRESA

Las transformaciones tecnológicas que se han producido en los últimos años han llevado a importantes cambios en la organización del trabajo, y a la necesidad de desarrollar cada vez más cierta polivalencia funcional en la mano de obra. La integración en la Unión Europea con la libre circulación de trabajadores y la globalización de los mercados está generando crecientes necesidades de nuevas cualificaciones o de adecuación de las tradicionales.

Las implicaciones más inmediatas se han plasmado en un "déficit de cualificación" que encuentra su reflejo en el estancamiento de la productividad de las empresas y la consiguiente pérdida de competitividad. El desajuste entre demanda y oferta de trabajo ha traído consigo altas tasas de desempleo especialmente significativas entre los jóvenes y mayores de 45 años, y la aparición de la figura, antes prácticamente inexistente, del "parado de larga duración".

La mejora de los niveles de cualificación mediante programas de formación profesional y en concreto mediante la formación continua es un objetivo compartido por las distintas Administraciones, el empresariado y los representantes de los trabajadores. Desde esta óptica, la formación continua se puede contemplar como una modalidad de enseñanza, pero también como derecho subjetivo de los trabajadores.

En nuestro país los años 90 han supuesto la identificación nacional con el progreso y el bienestar. En este marco nuestras y empresarios valoran cada vez más la formación y entrenamiento de sus recursos humanos. Las acciones formativas no son un premio sino una actividad necesaria para el sostenimiento de la empresa en el mercado, la formación ha dejado de ser un coste para convertirse en una inversión.

Por todo ello, la formación continua es entendida tanto por las empresas como por los agentes sociales y Administraciones Públicas como un factor de mejora de la competitividad, productividad, calidad e incluso de inserción y cohesión social.

La formación continua constituye pues una prioridad para todos los Estados miembros de la Unión Europea, y así se ha entendido en nuestro país. Así en el Acuerdo Nacional de Formación Continua se señala que es el "conjunto de acciones formativas que desarrollen las empresas, a través de las modalidades previstas en el Acuerdo Nacional de Formación Continua, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones como a la recualificación de los trabajadores ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador". El citado texto deja traslucir su consideración como factor económico para la mejora de la competitividad de las empresas y de la productividad, así como la de mecanismo destinado a mejorar la adaptación del trabajador a la evolución en los cambios tecnológicos y de organización del trabajo, de promoción interna y movilidad laboral, de anticipación a los cambios de la estructura ocupacional y de prevención del empleo.

III.3.- CARACTERIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y DE LAS EMPRESAS ANDALUZAS

Andalucía, con una población en torno a siete millones de habitantes, es la región más poblada de España, superando a países como Dinamarca, Noruega y Finlandia. Su extensión es semejante a la de Portugal, Hungría o Austria y duplica a la de Dinamarca. Su localización estratégica, puente entre Europa y África, y paso ineludible entre el Mediterráneo y el Atlántico, unida a su dotación de recursos naturales, su climatología y su diversidad paisajística y cultural, la sitúan en un puesto destacado entre el conjunto de las regiones europeas.

Sin embargo, secularmente, la economía andaluza se ha caracterizado por no aprovechar suficientemente todas estas potencialidades y riquezas. Esta situación encuentra su principal explicación en su papel de economía periférica y dependiente, así como en el ya tradicional distanciamiento de los agentes económicos internos de las decisiones que afectaban al propio desarrollo regional.

A lo largo de las últimas décadas y sobre todo a partir de los setenta, la economía andaluza se ha integrado gradualmente en el sistema económico euro-occidental. En consecuencia, su evolución ha venido ligada a las transformaciones de la economía nacional e internacional, si bien con características particulares derivadas de la singularidad de su estructura productiva. En los últimos años el proceso de crecimiento se ha fundamentado en el auge espectacular de la inversión, lo cual ha permitido una mejora significativa de las infraestructuras, de los servicios y de la capacidad tecnológica y de gestión de las empresas andaluzas. Así podemos afirmar que se han producido ciertas transformaciones en Andalucía que, aunque insuficientes, son signos reveladores de un proceso de modernización y cambio estructural que indudablemente ha de ir a más.

De manera resumida, la caracterización actual de la economía andaluza queda definida por los siguientes rasgos:

1. Menor nivel de desarrollo socioeconómico en relación a la media española y europea, es decir, niveles de renta inferiores; estructura sectorial de la producción y del empleo diferenciada, con fuerte peso de las actividades ligadas a los recursos naturales; baja capacidad de generación de valor añadido y grandes diferencias en las dotaciones de stocks de capital, en los niveles educativos y en la formación de capital humano.
2. Desigual distribución sectorial de la producción respecto a las estructuras productivas nacional y comunitaria, manifestada en el elevado peso del sector primario y de los servicios, y una escasa presencia de los sectores industriales.
3. Alto volumen de población desempleada y bajas tasas de actividad.

Según el estudio coordinado por el profesor Díez de Castro (1995) de la Universidad de Sevilla sobre la Empresa en Andalucía, los datos obtenidos de la Seguridad Social señalan la existencia de 123.208 empresas en nuestra región.

En el cuadro III.1 puede observarse la distribución de empresas andaluzas atendiendo a su localización geográfica. Como podía suponerse aparece una fuerte correlación entre el número de empresas y la dimensión poblacional de las provincias. No obstante, esa correlación no es siempre exacta, pues provincias como Almería, Málaga o Granada se sitúan claramente por encima de la media de empresas por habitantes. La

explicación de este comportamiento puede encontrarse en la especialización productiva de las provincias andaluzas y en el gran número de empresas que caracteriza a determinados sectores económicos, debido al reducido tamaño mínimo que se necesita para poder competir en ellos. Este es el caso, entre otros, de algunos subsectores del sector servicios. En esta línea vendría la explicación para el caso de Málaga, donde el turismo tiene un alto peso específico, o el de Granada donde lo tiene el comercio minorista.

CUADRO III.1: Distribución de la población empresarial por provincias

	Total Empresas	Población	Empresas/ Total (%)	Empresas/ Población	Número de Trabajadores
Almería	8.447	455.496	6,86	0,019	49.765
Cádiz	14.457	1.078.404	11,73	0,013	111.903
Córdoba	11.241	754.452	9,12	0,015	68.425
Granada	15.741	790.515	12,78	0,020	67.052
Huelva	6.356	443.476	5,17	0,014	50.389
Jaén	10.147	637.633	8,24	0,016	60.022
Málaga	29.754	1.160.843	24,15	0,026	155.273
Sevilla	27.056	1.619.703	21,96	0,017	248.056
TOTAL	123.208	6.940.522	100,00	0,018	810.885

FUENTE: Díez de Castro, E. *Et al.* (1995): *La empresa en Andalucía*

El cuadro III.2 muestra la distribución de las empresas según la clasificación sectorial CNAE-74. En él se puede observar cómo casi el 70 por ciento se sitúa en el sector terciario, por lo que la terciarización de la economía es un fenómeno claro. Andalucía nunca ha alcanzado un importante desarrollo industrial y la especialización en el sector servicios se ha producido sobre todo en subsectores tradicionales como el comercio y el turismo.

CUADRO III.2: Distribución de la población empresarial por sectores económicos

	TOTAL	%	Número de Trabajadores
CNAE 0	98	0,08	2.063
CNAE 1	183	0,15	12.196
CNAE 2	2.978	2,42	40.927
CNAE 3	5.222	4,24	61.298
CNAE 4	11.245	9,13	122.960
CNAE 5	17.267	14,01	161.326
CNAE 6	49.190	39,92	242.157
CNAE 7	8.608	6,99	47.553
CNAE 8	9.259	7,51	66.332
CNAE 9	19.158	15,55	54.073
TOTAL	123.208	100,00	810.885

FUENTE: Díez de Castro, E. *Et al.* (1995): *La empresa en Andalucía*

III.3.- METODOLOGÍA DE TRABAJO EN EL ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA

Exponemos a continuación las fases fundamentales llevadas a cabo para la realización de este informe.

III.3.1.- Objetivos básicos

El **objetivo general** de la acción llevada a cabo consiste en realizar un diagnóstico de las necesidades de formación continua entre algunas líneas de actividad del sector empresarial andaluz (servicios empresariales, publicidad, empresas de actividades deportivas y comercio minorista), con una especial atención a las empresas dirigidas y gestionadas por jóvenes empresarios.

El conocimiento de las necesidades de formación continua trata de poner de manifiesto los déficits objetivamente existentes entre la realidad de la actividad laboral y lo que sería deseable, déficits que son salvables mediante acciones de formación.

Entre los **objetivos específicos** de la acción podemos destacar los siguientes:

1. Detección de necesidades de formación continua que puedan ser satisfechas, así como un análisis de las características requeridas por los potenciales destinatarios atendiendo a los diferentes segmentos de población objetivo.

2. Agrupamiento de información relacionada con competencias necesarias para desempeñar los puestos de trabajo englobados en el marco de las empresas objeto de la muestra.

3. Un estudio de futuros cambios significativos (innovaciones tecnológicas y/u organizativas, lanzamiento de actividades, etc.) que pudieran justificar unas exigencias especiales de formación para el personal de las empresas encuestadas.

3. Redacción de un informe sobre necesidades de formación en el que se manifiesten, de una parte, los contenidos u objetivos de la formación, así como sus demandantes atendiendo a la orientación estratégica y cultural de éstos; y de otra, la distribución numérica de las necesidades, lo que nos permitirá aproximarnos mejor a los centros de demanda.

4. Establecimiento de prioridades en el orden de ejecución de los programas de formación continua.

Estos objetivos podrán ser explicados a través de determinadas variables que se incluyen en un cuestionario dirigido a la población objetivo (Jóvenes empresarios de la Comunidad Andaluza en el marco de las líneas de actividad consideradas).

III.3.2.- Líneas estratégicas de actuación

El objetivo de partida ha consistido en conseguir la respuesta de un número significativo de empresas andaluzas seleccionadas por actividades y provincias, lo que ha proporcionado una información actualizada de la situación real de necesidades de formación a través de dos **líneas estratégicas de acción**:

1. Un análisis de la realidad social.
2. Un análisis de las demandas.

Para llevar a cabo el ***análisis de la realidad social*** se ha realizado con carácter previo a la encuesta empresarial un estudio exploratorio de las ofertas y demandas laborales como indicador de las necesidades vigentes. Este estudio ha arrojado luz en el diseño y metodología de la encuesta. Para ello se ha acudido a fuentes tales como:

- Bases de datos;
- Ofertas de formación continua de Universidades, Centros y Escuelas de Formación Especializados;
- Prioridades de formación de los organismos públicos y otras organizaciones vinculadas a la formación continua;
- Documentación de organismos internacionales (OCDE, OIT, etc.);
- Actividades promovidas por empresas "excelentes" del sector.

Para llevar a cabo el ***análisis de las demandas*** de formación se han fijado las siguientes etapas:

III.3.3.- Definición de la población

La población se delimita a aquellas organizaciones empresariales andaluzas que cuentan con jóvenes empresarios (hasta 40 años). Si bien la mayor parte de las empresas son de tamaño pequeño o medio, la dimensión no ha sido un factor determinante en la definición de la población. Adicionalmente, se ha delimitado la población entre aquellas empresas clasificadas por líneas de actividad (C.N.A.E.) que comprenden actividades relacionadas con: (1) el grupo de actividades vinculadas con servicios empresariales generales; (2) empresas publicitarias; (3) comercio minorista; y (4) empresas relacionadas con actividades deportivas. Estas actividades seleccionadas son significativas tanto en el conjunto de la comunidad andaluza como en sus ocho provincias, de manera que la respuesta debe contener una información fiable a los dos niveles mencionados, el número de empresas dentro de cada actividad y el sector cuyo análisis se pretende realizar.

Las **líneas de actividad elegidas** son las siguientes:

(1) Servicios empresariales generales:

- Actividades jurídicas, de contabilidad, teneduría de libros, auditoría, asesoría fiscal, estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública; consulta y asesoramiento sobre dirección y gestión empresarial, y gestión de sociedades de cartera.
- Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico.
- Ensayos y análisis técnicos.
- Selección y colocación de personal.
- Actividades empresariales diversas.

(2) Publicidad.

(3) Actividades deportivas.

(4) *Comercio minorista.*

La población por los datos que poseemos está muy repartida por toda la geografía andaluza.

III.3.4.- Método de obtención de los datos primarios

Al ser una investigación de tipo puntual se rechazó la organización de un sistema de recogida permanente de información. Situados en el dilema de obtener datos de forma no permanente, entendemos que deben ser desechados los métodos de observación y de experimentación, por su ineficacia e ineficiencia en este proceso concreto de investigación.

Entendemos que el método más adecuado para recoger la información que precisamos es el de la entrevista. De las diferentes formas en que se puede proceder para realizar una entrevista, pensamos que las más inadecuadas para esta investigación son la entrevista telefónica y la que se puede realizar mediante el servicio postal. El cuestionario, por la naturaleza del estudio, debe ser extenso y por tanto estos métodos mencionados no conseguirían el objetivo planteado de recibir contestación a todas las preguntas de todos y cada uno de los elementos que se definan en la muestra representativa.

En base a lo anterior pusimos en marcha un proceso de entrevista personal. Ante la ausencia de una base de datos que englobara quiénes son los jóvenes empresarios andaluces fue necesario contactar con ellos a partir de las Páginas Amarillas de Telefónica. Mediante llamadas telefónicas en las que se preguntaba la edad del empresario seleccionado muestralmente, se diseñó un listado de posibles entrevistados. En una fase posterior, previa cita con cada uno de ellos, se puso en marcha la recogida de información.

III.3.5.- Tipo de muestreo

Una vez redactado el cuestionario, en el que se recogen las variables explicativas y a explicar, procedimos a realizar un sondeo piloto a fin de determinar, por un lado, qué tipo de variable prevalece sobre las demás a efectos de estimar la varianza y de concretar una primera aproximación sobre el tamaño muestral más adecuado. Por otro lado, el sondeo piloto sirvió para perfeccionar el propio cuestionario, a la vez que facilita su codificación.

Sobre las empresas seleccionadas se ha realizado un **muestreo aleatorio estratificado** según actividades. De esta manera se asegura, de una parte, que la muestra a obtener sea lo suficientemente significativa, y de otra, incidir en el estudio de los aspectos diferenciadores respecto a las necesidades de formación continua en cada una de las líneas de actividad objeto de análisis. El diseño muestral se estableció de forma que el error muestral no superase el 5 por ciento.

Inicialmente se seleccionaron 10.000 empresas a partir de las Páginas Amarillas de Telefónica según el criterio de muestreo seleccionado. Tras la encuesta telefónica se obtuvieron 1.213 jóvenes empresarios de los que se encuestaron mediante entrevista personal 807. Del total de encuestas se obtuvieron **756 cuestionarios útiles**. Algunos cuestionarios fueron anulados por defectos de forma en su contestación.

III.3.6.- El trabajo de campo para la obtención de la información

Con el objetivo de obtener resultados válidos a partir de las empresas seleccionadas, se han utilizado tres métodos sucesivos:

1. Encuestación telefónica. La encuesta telefónica se ha realizado entre las empresas seleccionadas, considerando su representatividad a nivel provincial en los sectores escogidos. Esta encuesta ha sido llevada a cabo por técnicos especializados, que divididos en equipos se les ha atribuido determinadas áreas geográficas. Estos técnicos han establecido contactos en las empresas para que acepten la colaboración con interlocutores investidos de la capacidad y autoridad necesaria para responder adecuadamente a las cuestiones requeridas.

Como objetivo básico de la encuestación telefónica se ha pretendido localizar y diferenciar a los empresarios que reúnen unas determinadas características: (1) Jóvenes empresarios. Edad inferior a 40 años; (2) Empresarios de edad superior.

Esta diferenciación nos ha permitido orientar la encuestación en una fase posterior con el fin de aproximarnos mejor a los aspectos que definen las necesidades de formación continua en el grupo de jóvenes empresarios.

2. Remisión de cartas de presentación. Teniendo en cuenta que no existe ningún contacto personal entre la persona de la que se desea obtener información y el encuestador, se hizo necesario disponer de un medio de comunicación entre ambos que permitiera al entrevistado conocer los motivos del trabajo, quién lo realiza, qué razón ha llevado a su elección, etc.

Esta fase constituye un apartado preliminar al proceso de encuestación final. La carta hizo referencia a los siguientes puntos: Quién realiza la investigación; objetivos y repercusiones de la investigación; necesidades de la colaboración del entrevistado; anonimato del entrevistado y tratamiento global de los datos facilitados; presentación de los encuestadores que entrarán en contacto en una fase posterior de encuestación personal.

3. Encuestación personal. En esta última fase se ha llevado a cabo una encuesta personal *estructurada* desarrollándose de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por la dirección de la investigación.

Con posterioridad a la selección de la muestra final, se reagruparon las actividades homogéneas para permitir una mayor agilidad en el análisis de los datos recibidos, ya que no es conveniente abrir excesivamente el abanico de actividades, lo que puede disminuir la fiabilidad de respuesta en orden al tamaño de la muestra.

III.3.7.- Análisis de datos

Para el tratamiento y análisis de datos se ha utilizado el programa SPSS para Windows. El objetivo principal ha consistido en el establecimiento de frecuencias absolutas y relativas en relación a todo el conjunto de variables definidas en el contexto de las preguntas formuladas por el cuestionario.

III.4.- ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

Con independencia del conocimiento de los aspectos relativos a nombre o razón social, dirección, etc., en este apartado se ha pretendido identificar a la empresa fundamentalmente por su actividad principal a través de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, edad y formación del empresario, y opinión del desarrollo empresarial en Andalucía.

Las empresas encuestadas fueron extraídas a través de un muestreo aleatorio que habría de aproximarse a la distribución provincial en el P.I.B. andaluz. Así, las provincias con una participación en el P.I.B mayor, aportarían un número más elevado de empresas a la muestra.

En el cuadro III.3 se refleja la diferente composición de la muestra por provincias. Sevilla y Málaga, provincias con una mayor participación en el P.I.B., repercuten esta realidad en la estructura de la muestra. Córdoba, Granada y Jaén tienen una participación muestral en torno a la media, mientras que Almería y Huelva lo hacen por debajo y Cádiz ligeramente por encima.

CUADRO III.3: Distribución de la muestra por provincias

	Nº	%
Almería	59	7,8
Cádiz	113	14,9
Córdoba	96	12,7
Granada	89	11,8
Huelva	60	7,9
Jaén	87	11,5
Málaga	118	15,6
Sevilla	134	17,7
TOTAL	756	100,0

FUENTE: Elaboración propia

Como en el caso precedente, existe una alta proporcionalidad entre la muestra obtenida por líneas de actividad y la participación que tienen éstas en la economía de la región. La muestra se compone principalmente de empresas vinculadas al sector comercio minorista (50.1%) con un gran peso en la economía de la región y, especialmente, en provincias como Granada. La actividad servicios a empresas tiene un peso menor (30.7%) al igual que las empresas publicitarias (15.5%). La representatividad de las actividades deportivas es poco significativa en el estudio alcanzando un escaso 3.7%, aunque también es cierto que su participación en la economía es igualmente escasa.

CUADRO III.4: Distribución de la muestra por sectores de actividad

	TOTAL	%
Comercio	379	50,1
Servicios a empresas	232	30,7
Publicidad	117	15,5
Deportes	28	3,7
Total	756	100,0

FUENTE: Elaboración propia

El 62,7% de los jóvenes empresarios de la muestra tienen una edad comprendida entre los 30 y los 40 años. El tejido empresarial, como muestra el cuadro III.5, es un sistema que permanentemente se va renovando con la incorporación de nuevos individuos. Así, la base de la pirámide está compuesta por un 24.1% de empresarios entre 25 y 29 años, mientras que sólo el 9.8% tienen una edad inferior a los 25 años. Se produce pues, un buen ajuste a la pirámide de población, constituyendo un gran reto para el desarrollo económico de la región la incorporación de jóvenes al empresariado, sobre todo en las provincias menos desarrolladas como es el caso de Granada con una renta per cápita muy baja.

CUADRO III.5: Distribución por edades de los encuestados

	TOTAL	%
Menos de 25 años	74	9,8
De 25 a 29 años	182	24,1
De 30 a 34 años	230	30,4
de 35 a 40 años	257	34,0
No sabe/No contesta	13	1,7
Total	756	100,0

FUENTE: Elaboración propia

En cuanto al grado de formación adquirido por los empresarios que componen la muestra, los resultados por líneas de actividad se muestran en el cuadro III.6. El nivel de formación de los jóvenes empresarios es elevado, un 45.9% tienen estudios universitarios y el 36% estudios medios. Estos resultados muestran que los jóvenes empresarios menores de 40 años tienen un nivel educativo superior a la media de los empresarios andaluces ya que, según el estudio antes mencionado del profesor Díez de Castro, sólo un 45% de los empresarios andaluces, jóvenes y no jóvenes, tiene estudios medios o superiores. Hay que destacar que un amplio segmento de jóvenes empresarios, el 17.3%, no sobrepasan el nivel de bachiller superior o nivel equivalente. Este último grupo debería ser objeto de una atención preferente en cuanto a la intensificación de sus niveles de formación para colocarlos en situación de poder afrontar en mejores condiciones los retos de un entorno tan complejo y exigente como el actual.

Por líneas de actividad, son los servicios a empresas los que presentan un mayor porcentaje de universitarios (79.3%), seguido de publicidad (47%) y actividades deportivas (32.1%). Inversamente, es el comercio minorista la actividad con un menor nivel educativo, observándose que el 26.4% de los encuestados no tienen el bachiller superior. Esta línea de actividad es la que nos sugiere un mayor nivel de esfuerzo para adaptar la realidad existente a las influencias del entorno.

CUADRO III.6: Nivel de estudios de los encuestados por sectores

	COMERCIO		SERVICIO A EMPRESAS		PUBLICIDAD		DEPORTES		MUESTRA TOTAL	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Sin estudios	8	2,1	1	0,4	1	0,9	3	10,7	13	1,7
E.G.B	92	24,3	8	3,4	14	12,0	4	14,3	118	15,6
Medios	177	46,7	39	16,8	45	38,5	11	39,3	272	36,0
Superiores	99	26,1	184	79,3	55	47,0	9	32,1	347	45,9
NS/NC	3	0,8	-	-	2	1,7	1	3,6	6	0,8
Total	379	100	232	100	117	100	28	100	756	100

FUENTE: Elaboración propia

Otra de las preguntas incluidas en el cuestionario presentado a los jóvenes empresarios pretendía dar a conocer su percepción sobre los problemas que frenan la creación y crecimiento de las empresas en Andalucía. En la figura 1 se puede observar cómo la "falta de espíritu empresarial" es la principal barrera a la creación de empresas (29.6%). Le siguen de cerca: "la falta de preparación y conocimientos de los individuos para afrontar el reto de lanzar una empresa" (27%), "no asumir riesgos" (24.7%), "poca recompensa" (23.7%) o la "mentalidad anticuada de los individuos" (14.3%). En el apartado "otros" (20.5%) incluyen sugerencias como "la situación y política económica del país no es la adecuada", "las cargas fiscales, seguridad social, etc. frenan nuestro interés", "la sociedad forma asalariados y directivos, pero no empresarios". Estos resultados coinciden parcialmente con los obtenidos por el estudio acerca de la Empresa en Andalucía antes comentado.

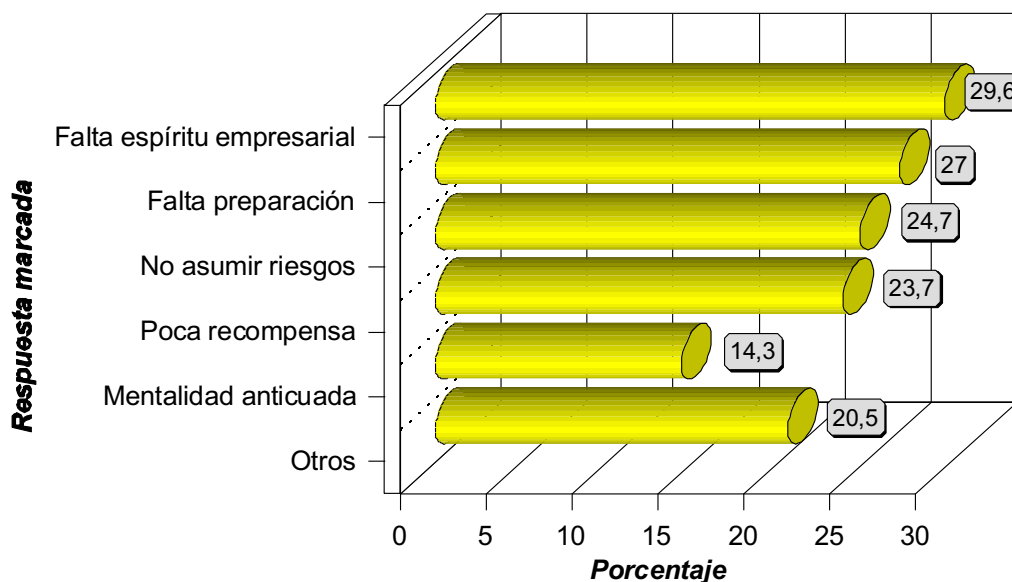
Como principales conclusiones de esta cuestión podemos extraer las siguientes:

□ El principal obstáculo a la creación de empresas es la escasa vocación empresarial de la sociedad andaluza, lo cual es un problema cultural que requiere una reorientación lenta y un fuerte apoyo estatal y del que hay que esperar resultados a largo plazo.

□ Un obstáculo relevante y no menos importante es la falta de una *formación* orientada al desarrollo empresarial. Si bien la formación general del joven empresario es alta, ya que existen muchos universitarios, esta formación no está dirigida a la creación, crecimiento, innovación, competitividad, etc. de las empresas. Los jóvenes empresarios

perciben una falta de preparación para afrontar retos. Este factor sí es fácilmente controlable por los organismos públicos y con unos resultados a corto y medio plazo.

FIGURA III.1: Principales obstáculos para la creación y crecimiento de las empresas



III.5.- ENTORNO Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

Podemos describir el proceso empresarial como una relación adaptativa en la que el empresario, que se percibe a sí mismo de una manera determinada, estudia el entorno y según sus características, lo cambia y se adapta a él. Caben distinguir diversos tipos de entorno: interno, externo, general, específico, etc., pero todos acaban por quedar inmersos en la empresa, en su cultura y tecnología, en sus objetivos y fines últimos. Muchas veces las empresas no son sino un reflejo de la sociedad que le rodea, un producto más del fenómeno social con sus particulares connotaciones económicas, políticas, etc.

Muchas de las percepciones que incitan a la acción son obtenidas por los empresarios de su entorno más próximo. Muchas de sus características de gestión y una parte de sus habilidades empresariales provienen de su experiencia vital más inmediata. Una gran parte de sus oportunidades de crear nuevos negocios y del por qué surgen ciertas actividades empresariales y no otras en una zona geográfica determinada tienen que ver con los recursos, limitaciones y amenazas que perciben los empresarios. Así, por ejemplo, la disponibilidad de una tecnología avanzada, el nivel educativo y formación de trabajadores, directivos y empresarios, sus destrezas o un estilo de gestión apropiado, son elementos clave para el crecimiento económico y la productividad.

III.5.1.- La percepción del entorno

Las organizaciones deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios de su entorno si quieren ser viables. Uno de los temas centrales en este proceso es la forma de hacer frente a la incertidumbre y dependencia de recursos. Tanto el entorno como la estrategia corporativa adoptada tienen efectos significativos sobre la rentabilidad.

Recientemente han existido intentos de examinar la relación entre entorno, estrategia, y rentabilidad.

Como objetivo hemos pretendido estudiar las diferentes dimensiones que definen el entorno de los sectores de actividad considerados (servicios a empresas, publicidad, comercio minorista y actividades deportivas). A partir del análisis del entorno trataremos de conocer la posible relación entre sus dimensiones y la necesidad de orientar una formación continua que responda a la condiciones ambientales.

El entorno puede ser considerado como un concepto multidimensional. Emery y Trist (1965) establecieron cuatro tipos de entornos a partir del análisis de las relaciones mantenidas entre empresa y entorno, y entre los componentes del entorno. En el entorno plácido no existen prácticamente interconexiones entre sus elementos, por lo que la organización puede actuar independientemente del mismo. En el entorno plácido y estructurado se producen muy pocos y lentos cambios, estando relacionado el éxito o fracaso de una organización a su capacidad para predecir la evolución del entorno. En el entorno reactivo y poco estructurado las interconexiones entre sus elementos se incrementan, siendo más difíciles de predecir los cambios que se puedan originar y constituyendo la flexibilidad un factor importante en la empresa. El entorno turbulento es altamente complejo, con interconexiones entre sus elementos y con grandes e imprevisibles cambios.

Dess y Beard (1984) consideraron tres dimensiones básicas del entorno:

1. La **hostilidad** fue definida como el nivel relativo de disponibilidad de recursos en un entorno medida por el crecimiento sectorial.
2. El **dinamismo**, definido como el nivel de turbulencia o inestabilidad a la que hace frente una organización, y medida por la variabilidad en los ratios de crecimiento.
3. La **complejidad**, definida en función de la heterogeneidad en el entorno y en la concentración de recursos.

Una mayor escasez de recursos así como mayores niveles de concentración y de inestabilidad en el entorno pueden suponer una mayor dependencia por parte de las organizaciones. En la encuesta se emplearon 24 cuestiones para medir el la hostilidad, dinamismo y complejidad del entorno.

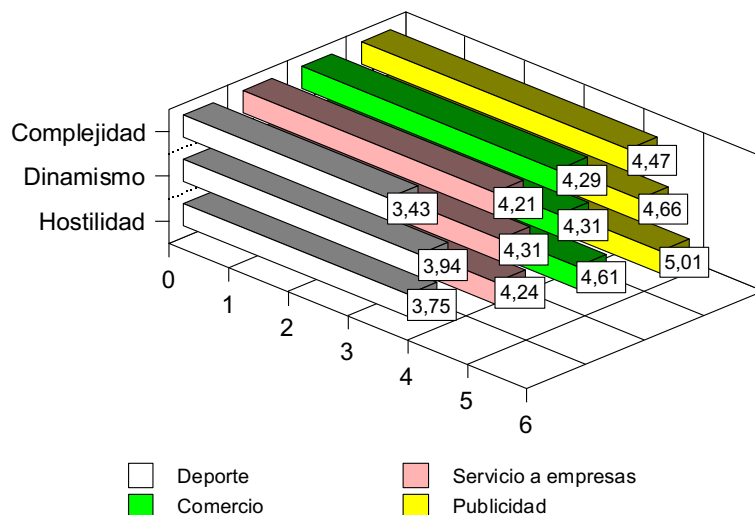
En la figura III.2 podemos ver la percepción que los jóvenes empresarios tienen del entorno que les rodea. El nivel de exigencia y presión que les genera debe condicionar una mayor demanda de formación. Así, mayores niveles de cambio y turbulencia en el entorno, imponen una mayor necesidad de orientar los recursos formativos en esa dirección. A partir de la figura III.2 podemos extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

T La **actividad publicitaria** es la que tiene un *entorno más hostil, dinámico y complejo*. Esto implica que los jóvenes empresarios pertenecientes a este sector deben de anticiparse en mayor grado a las potenciales amenazas y oportunidades externas, permanecer en un continuo proceso de innovación acelerada y tener una mayor orientación al mercado y al cliente. Como recomendación sugerimos una mayor

asignación de recursos formativos en este sector puesto que el entorno impone unas mayores exigencias para sobrevivir a los continuos cambios.

T *Comercio minorista y servicios a empresas* siguen de cerca a la actividad publicitaria. Por consiguiente, exceptuando a la línea de actividades deportivas, el entorno empresarial impone una fuerte presión para mantener a las empresas por encima de un nivel de competitividad aceptable.

FIGURA III.2: La percepción del entorno empresarial



III.5.2.- El posicionamiento competitivo

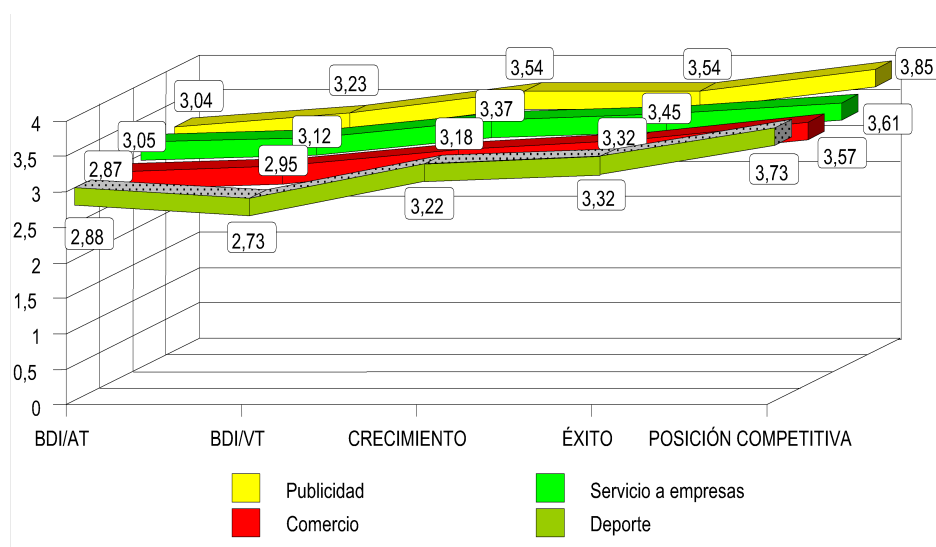
Para medir el posicionamiento competitivo de las empresas encuestadas se emplearon cinco indicadores reflejadas en cinco cuestiones de la encuesta:

- 1.) Beneficio después de impuestos/Activos totales
- 2.) Beneficio después de impuestos/Ventas totales
- 3.) Crecimiento de las ventas de la empresa
- 4.) Éxito y rentabilidad global de la empresa
- 5.) Posición competitiva general

Los resultados (ver figura III.3) mostraron que los jóvenes empresarios relacionados con la actividad publicitaria tienen una valoración más optimista de sus empresas en relación al resto de sectores. Sin embargo, las valoraciones del resto de sectores, aunque por debajo, no se alejaron excesivamente del sector publicitario.

Como segunda conclusión cabe destacar que todos los empresarios, independientemente del sector, valoran su posición competitiva ligeramente por encima de la media en la mayor parte de indicadores. Estos datos nos permiten concebir un perfil estratégico equilibrado, capaz de hacer frente a los condicionante del entorno y a los movimientos dinámicos que pudieran tener lugar en el marco de la estructura sectorial.

FIGURA III.3: Rendimiento empresarial por sectores



III.5.3.- Cultura empresarial

¿Qué es exactamente la cultura empresarial? Pensamos que nadie puede expresarlo con total seguridad y ni tan siquiera podría darse una clara definición que soporte el paso del tiempo y que cuente con la conformidad general. En un intento, podríamos definir la **cultura empresarial** como el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes... comunes a todos o por lo menos a la

gran mayoría de los miembros de la empresa y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo.

La mayoría de las definiciones de cultura discrepan principalmente sobre aquello que es compartido por los miembros de una empresa. ¿Son sus normas, sus reglas, sus creencias y expectativas, sus valores, sus filosofías, o todas estas cosas juntas? Realmente la discrepancia es más bien aparente que real, todos estos "intangibles" están interconectados.

De todas formas pensamos que lo que realmente vale la pena es aprender cómo estos "intangibles", sean cuales sean, llegan a ser compartidos por los miembros de un grupo y por qué razón crean una especie de fuerza poderosa que guía la conducta. De esta forma, de las cosas tal vez más excitantes en relación a la cultura es descubrir cómo ésta capta y luego dirige la voluntad colectiva de los miembros del grupo.

Aunque cada empresa tiene su propia y única cultura que la diferencia de las demás, siempre es posible generalizar algunos rasgos que se repiten y distinguir diversos tipos de culturas según el entorno al que se enfrentan. Aparecen entonces perfiles de rasgos culturales que caracterizan a sectores o grupos de empresas.

Nuestro objetivo ha sido encontrar estos perfiles entre los jóvenes empresarios andaluces y ver si existen diferencias significativas entre los mismos. Para ello hemos elegido **seis valores o rasgos básicos en la cultura empresarial**. Estos seis aspectos que han conformado nuestro perfil cultural de las empresas andaluzas gestionadas por jóvenes

empresarios han sido adaptados a partir de los utilizados por G. Gorder (Kilmann y otros, 1985) y Díez de Castro y otros (1995).

1. *Orientación hacia el riesgo*: El grado con que la empresa fija objetivos arriesgados y enfoca o considera sus negocios atrevidos o innovadores.

2. *Orientación hacia la iniciativa individual*: El grado con que la empresa estimula o fomenta la libertad de acción, innovación y toma de riesgos individual. Es un indicador del énfasis en el valor individualidad.

3. *Orientación hacia el rendimiento*: El grado con que la empresa establece y demanda altos niveles y expectativas de rendimiento a sus empleados y los hace personalmente responsables de sus resultados.

4. *Orientación hacia la acción*: El grado con el que se da a los empleados oportunidad de realizar o implantar sus decisiones y se enfatiza un sentimiento de urgencia en conseguir resultados y cosas terminadas, fomentándose la rapidez en la acción.

5. *Orientación hacia la compensación*: El grado con que los empleados perciben que su empresa paga competitivamente y le paga bien, así como la creencia de que se cobra según el rendimiento.

6. *Orientación hacia el desarrollo de los recursos humanos*: El grado con que la empresa proporciona a los empleados oportunidades de crecimiento, promoción y desarrollo dentro de la misma.

Estos rasgos culturales fueron detectados mediante la encuesta entre los jóvenes empresarios andaluces. A partir de los resultados se han obtenido los perfiles culturales medios de cada actividad empresarial considerada en el estudio.

En las figuras III.4 y III.5 se recogen tanto el perfil general de todas las empresas como los específicos de cada tamaño empresarial. Las conclusiones más significativas obtenidas son las siguientes:

FIGURA III.4: Perfil de los rasgos culturales de las empresas encuestadas

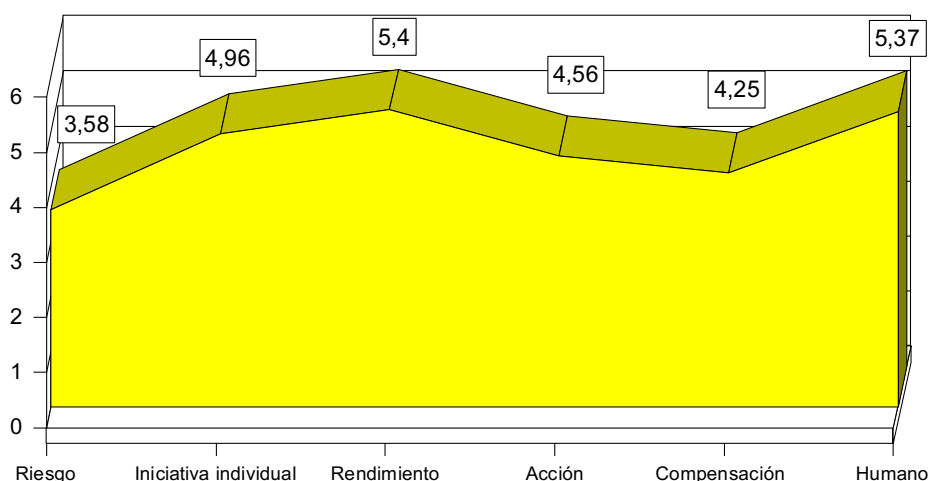
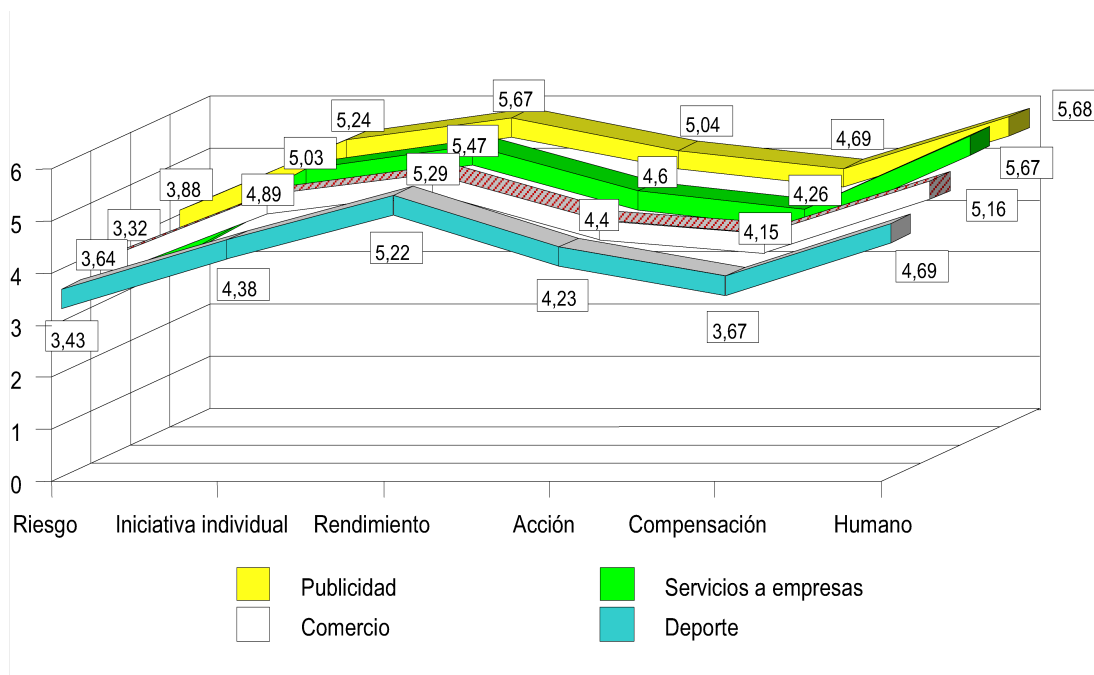


FIGURA III.5: Perfil de los rasgos culturales de las empresas encuestadas por sectores de actividad



□ Los rasgos culturales preponderantes entre los jóvenes empresarios andaluces son la **orientación al rendimiento y la orientación al desarrollo de recursos humanos**. Se puede afirmar que las empresas ponen un fuerte énfasis en exigir altos niveles de expectativas y rendimiento a los empleados. De igual modo, las empresas tratan de proporcionar a sus empleados oportunidades de crecimiento, promoción y desarrollo dentro de la misma.

□ El tercer rasgo significativo es la orientación a la iniciativa individual, en lo que se refiere al fomento de la libertad de acción, innovación y toma de riesgos por los trabajadores. Sin embargo, los jóvenes empresarios tienen poca orientación a la compensación, al riesgo empresarial y a la acción.

□ La orientación al rendimiento y la orientación al desarrollo de recursos humanos, aspectos preponderantes entre las empresas encuestadas, están más destacados en el sector publicitario y de servicios a empresas.

□ Las empresas menos orientadas al riesgo, iniciativa individual y acción son las relacionadas con actividades comerciales y deportivas.

III.6.- PREVISIÓN DE LA DEMANDA DE FORMACIÓN CONTINUA POR PARTE DE LOS JÓVENES EMPRESARIOS ANDALUCES

El estudio sobre análisis de necesidades de formación continua supone una definición de las necesidades de formación que se requerirán en cada empresa de las líneas de actividad analizadas. *La realización de los perfiles profesionales de las empresas supone desarrollar un sistema de información para planificar posteriormente la formación.*

De los resultados del estudio se espera obtener un impacto directo sobre los niveles de competitividad de nuestras empresas y, por consiguiente, de la comunidad autónoma andaluza, ya que las ofertas formativas irán más en consonancia con las demandas y necesidades puestas de manifiesto explícitamente por el sector empresarial.

De las conclusiones del análisis se verán beneficiados tres colectivos:

- 1) Los *trabajadores*, que podrán encontrar una mayor utilidad derivada de los cursos de formación, ya que tienen una correspondencia más directa con la realidad que les rodea y el consiguiente estímulo a su realización.
- 2) Los *empresarios*, que igualmente podrán encontrar una mayor utilidad derivada de los cursos de formación, ya que percibirán una aproximación entre las inversiones en formación y las oportunidades y amenazas que el entorno empresarial exige.
- 3) Las *instituciones* encargadas de gestionar los recursos de formación continua (p.e. FORCEM), ya que permitirá un mejor conocimiento de la relación entre oferta y demanda, lo que orientará las inversiones hacia una mayor utilidad socio-económica.

En resumen: los resultados de este trabajo ayudarán a realizar un diagnóstico de la situación concretable en una mayor COMPETITIVIDAD e INNOVACIÓN en el sector empresarial andaluz.

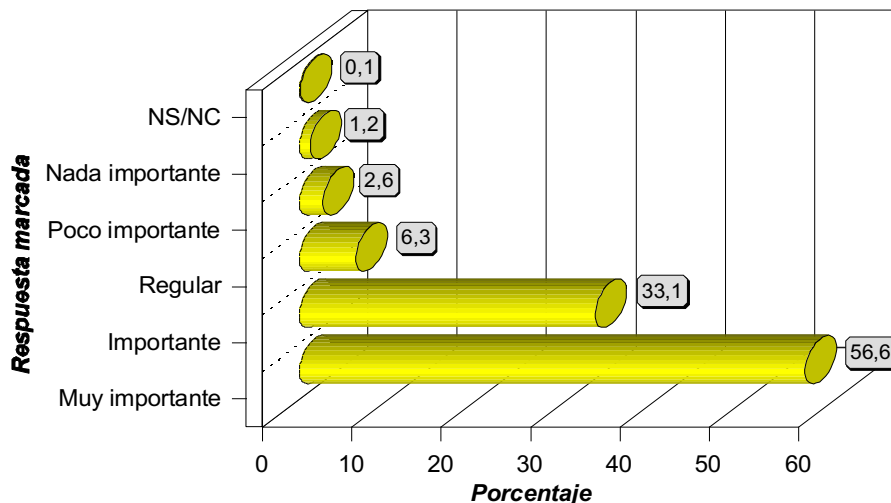
III.6.1.- Actitudes de los jóvenes empresarios ante la formación continua

Hoy día es ampliamente aceptado que la formación en la empresa no es sólo un elemento más, o una simple función departamental entre tantas otras. La formación aparece dentro de la empresa como un factor determinante de su propia realidad, de su éxito y de su crecimiento. Se convierte en la función preparatoria de la realidad existente para dar respuesta a aquellas exigencias impuestas tanto externa como internamente, así como en el catalizador que con actitud proactiva perfecciona las funciones presentes en vista a posibles exigencias futuras.

Si analizamos la *realidad formativa* que se da entre la mayoría de los jóvenes empresarios obtendremos una *imagen un poco desesperanzadora*.

De los resultados de la encuesta se obtiene tan solo una conclusión positiva: el 56.6% de los jóvenes empresarios consideran que la formación continua de sus trabajadores es muy importante y el 33.1% simplemente importante (véase figura III.6).

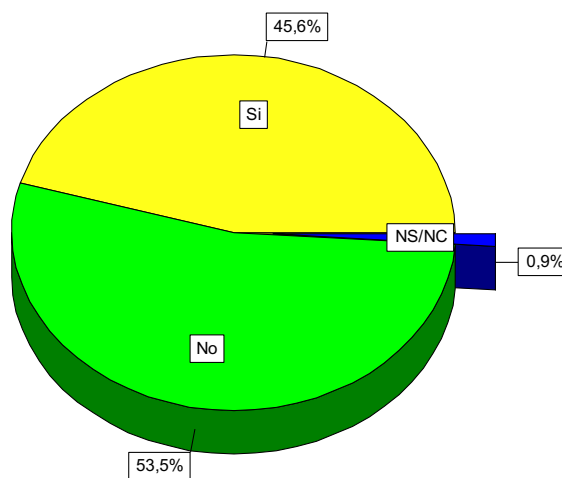
FIGURA III.6: Importancia de la formación continua



Entre los resultados negativos podemos destacar los siguientes:

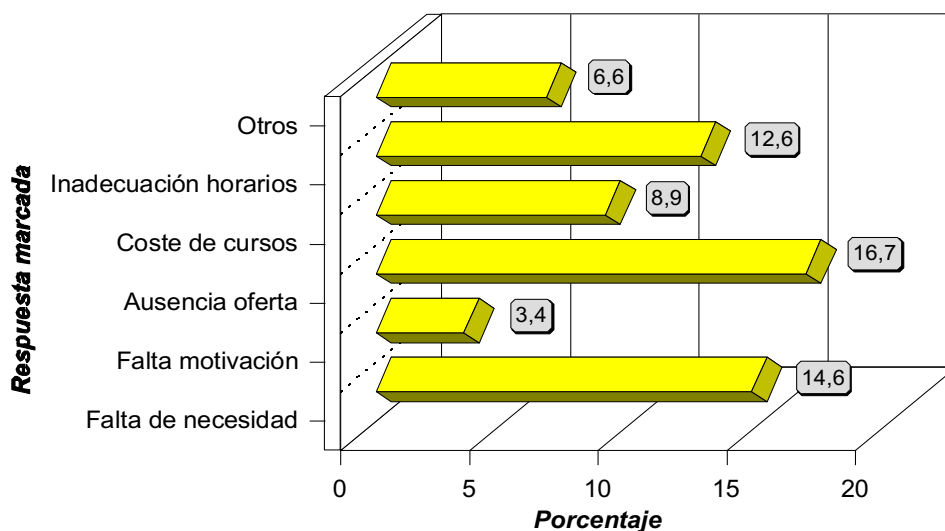
- Si bien la mayoría de los empresarios reconocen la importancia de la formación, son pocos los que la valoran con una actitud positiva real (más allá de las intenciones). Así, menos de la mitad de los empresarios encuestados (45.6%) han realizado algún curso de formación dirigido a los trabajadores de su empresa en los tres últimos años (ver figura III.7). Vemos como la formación recibe escaso apoyo dentro de bastantes organizaciones: las actitudes reales hacia la formación no pueden ser demasiado positivas debido a que los responsables de la función formativa asumen a menudo un rol pasivo de simples suministradores.

FIGURA III.7: Porcentaje de empresarios que han realizado cursos de formación en los tres últimos años



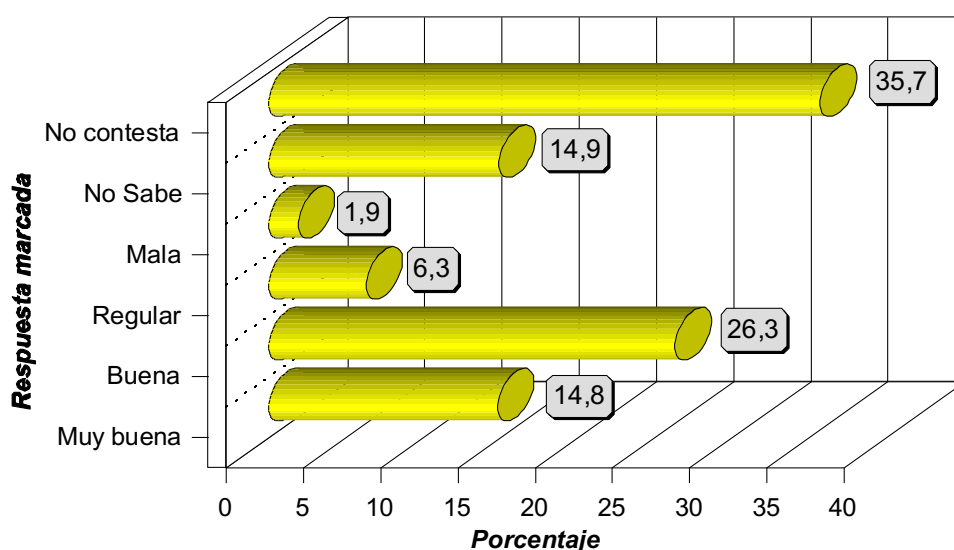
□ Las razones para justificar que no se hayan realizados cursos son dispares, principalmente la ausencia de cursos adecuados a la demanda (16.7%), la falta de necesidad (14%) o la inadecuación de los horarios (12.6%).

FIGURA III.8: Razones que justifican la no realización de cursos de formación



□ Las experiencias anteriores de los trabajadores con los cursos de formación continua han sido "buenas" (26.3%) en su mayor parte. Tan sólo el 26.3% han tenido una experiencia "muy buena", mientras que para el 6.3% de los empresarios no ha sido todo lo positiva que debiera.

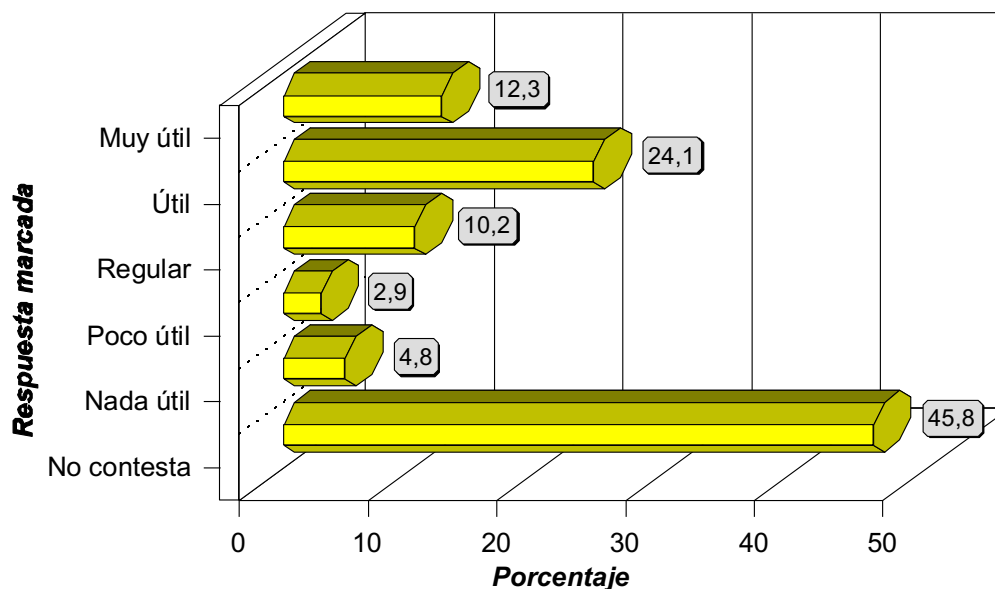
FIGURA III.9: Nivel de utilidad de la formación recibida



□ La eficacia de los cursos ha sido muy útil o útil para la mayor parte de los empresarios encuestados (35.4%). Hay que resaltar el alto número de empresarios que

contestaron a esta cuestión con el ya conocido "no sabe no contesta". Pensamos que puede deberse a que no tienen indicadores que les permitan conocer el impacto directo que la formación tiene en el desempeño laboral. También es muy posible que los empresarios no sólo no conozcan el impacto sino que no se preocupen por conocerlo, ya que a menudo se convierten en agentes pasivos y sus trabajadores en agentes activos.

FIGURA III.10: Nivel de eficacia de los cursos en la empresa



De las respuestas al conjunto de cuestiones referidas a la formación continua se desprenden varias conclusiones y recomendaciones:

1ª) La necesidad de mejorar la realidad de la formación no necesita justificación. Se hace necesario **mejorar el rol de la formación** dentro de la empresa, ya que sólo así se podrá mejorar la función formativa en sí misma. Dicha mejora depende de varios aspectos fundamentales, tales como la mejora de su evaluación por los empresarios.

2ª) Es innegable la necesidad de una evaluación inherente a los procesos formativos. Aunque está ampliamente aceptada la conveniencia de evaluar la formación continua impartida son numerosos los problemas vinculados a su aplicación. Se requiere un cambio de enfoque, en el sentido de considerar la valoración de la formación desde una perspectiva más global que la simple verificación y control implícitos en la evaluación; la valoración de la formación ha de ser considerada como análisis, detección de disfunciones, identificación de las causas y emisión de recomendaciones orientadas a su mejora. Sería necesario la consecución de **auditorías externas** a las entidades que imparten los cursos de formación.

En resumen, *un proceso de mejora continua en la calidad de impartición de los cursos y la implantación de un proceso de evaluación y seguimiento son elementos clave indispensables en la mejora de la imagen y actitud de los jóvenes empresarios frente a la formación continua. Todo plan de formación continua debe venir unido a un plan de evaluación y seguimiento de la calidad de la formación impartida.*

□ Ante el desconocimiento por parte de los jóvenes empresarios del ***impacto que la formación continua*** tiene en la actividad empresarial se hace necesario el desarrollo de herramientas que permitan su medición. Esta medición debe ir orientada en dos direcciones: (1) el impacto que la formación continua tiene en el desempeño laboral; y (2) el impacto que la formación continua tiene en el rendimiento empresarial. Esta recomendación debe darnos a conocer los procesos causa-efecto en la inversión formativa.

Proponemos buscar en una dimensión supraindividual los cambios introducidos por la formación. En tanto no seamos capaces de identificar esta dimensión organizacional en las acciones formativas estaremos circunscribiendo la evaluación a una función limitada a la eficiencia didáctica.

Las acciones de formación son un *input* claramente externo y en cierto modo artificial en la vida de la organización, por lo cual deberían ser especialmente analizadas no sólo en su contenido, validez, idoneidad, etc., sino, además, en la función estratégica que pretenden cumplir y en el impacto organizacional que provocan.

No es posible introducir un aprendizaje o producir un cambio en las personas a nivel individual sin estar interviniendo en la dimensión global, sin modificar, reforzar o contradecir los mensajes organizacionales.

La inversión en formación aumenta vertiginosamente y no puede quedar en el aire la evaluación, la valoración de resultados. No nos interesa sólo en su eficacia inmediata cuantificada, sino en la direccionalidad hacia la que nos empuja, las carencias que señala o los valores que transmite cada acción de formación. No debemos perder de vista que conducir la organización es fundamentalmente evaluar los resultados de nuestras acciones.

En resumen, ***todo plan de formación continua debe venir acompañado de un plan de medición de impactos ex-ante y ex-post sobre el desempeño laboral de los trabajadores y el rendimiento empresarial.***

□ Ante el desconocimiento de los jóvenes empresarios de la existencia de una formación continua, los diferentes agentes relacionados con la misma deben elaborar planes estratégicos encaminados a acercarles la realidad docente. Hay que recordar que, en su gran mayoría, los jóvenes empresarios son titulares de PYMEs con dificultades para acercarse a la formación continua. Gran parte de los encuestados desconocía la oferta existente o percibían una inadecuación de los horarios o coste a sus expectativas. Por consiguiente, todo plan de formación debe tratar de cubrir las expectativas de las empresas no sólo en cuanto a contenidos sino en cuanto a condiciones (horarios y otras).

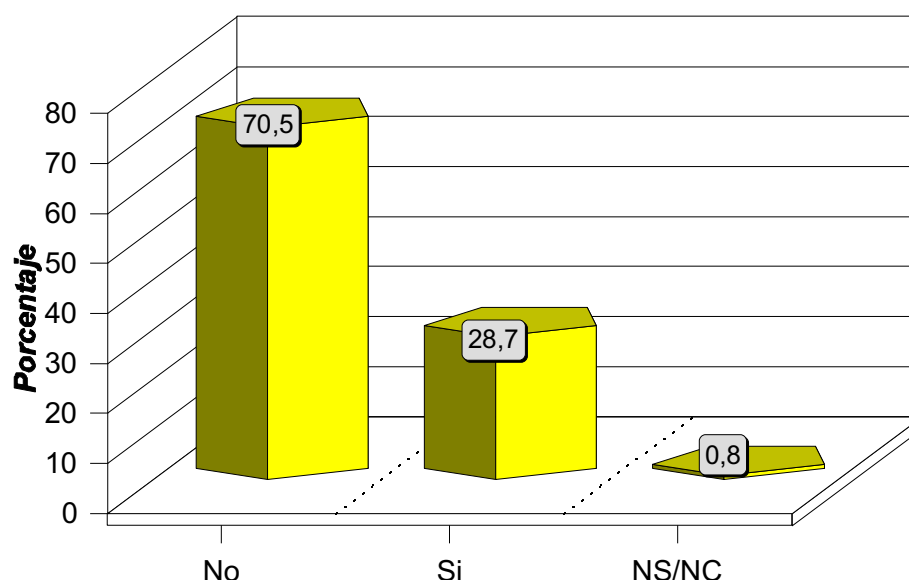
En resumen, ***los planes de formación continua deben incluir un plan estratégico de acercamiento y acceso a las PYMEs, que normalmente son las organizaciones con mayores dificultades.***

III.6.2.- Previsión de cambios en las empresas y demanda de formación

III.6.2.1. Previsión de cambios en las empresas

Otra fase del estudio ha abordado las previsiones de cambios en las empresas encuestadas. Estos cambios justificarían nuevas necesidades en la demanda de formación. La figura III.11 muestra que el 28.7% de los empresarios encuestados esperan cambios significativos que pueden suponer unas exigencias especiales de formación para su empresa. Los planes de formación continua deben orientarse como respuesta al tipo de cambio previsto. De este modo, la previsión de un cambio tecnológico en el tratamiento de información puede justificar la formación en nuevas tecnologías informáticas; la previsión de necesidades de mejora en la atención del cliente puede justificar la demanda de cursos de atención y servicio al cliente; etc.

FIGURA III.11: Previsión de cambios en las empresas



Clasificados por sectores, **Los cambios previstos más comunes** se pueden resumir en los siguientes:

III.6.2.1.1. Comercio

Mejora de la atención al cliente, mejora de la gestión, lanzamiento de nuevas actividades, instalación de nueva maquinaria y equipos y mejoras de las competencias profesionales de los empleados (véase Tabla III.1)

III.6.2.1.2. Servicio a empresas

Mejora de atención al cliente, mejora de la gestión, tratamiento de la información, mejora de las competencias profesionales de los empleados, lanzamiento de nuevas actividades e instalación de equipos (véase Tabla III.2)

III.6.2.1.3. Publicidad

Mejora de la gestión, instalación de equipos, lanzamiento de nuevas actividades, tratamiento de la información, mejora de las competencias profesionales de los empleados e implantación de un sistema de mejora de costes (véase Tabla III.3)

III.6.2.1.4. Deportes

Mejora de la atención al cliente.

TABLA III.1.: Finalidad en los cambios previstos dentro de la actividad empresarial (Sector Comercio; N = 379)

	TOTAL	%
<input type="checkbox"/> Innovación tecnológica		
Automatización de procesos	24	6,3
Tratamiento de la información	24	6,3
Instalaciones de nueva maquinaria y equipos	36	9,5
Otro tipo	10	2,6
<input type="checkbox"/> Innovación organizativa		
Descentralización organizativa	10	2,6
Aplanamiento organizativo	-	-
Integración de funciones	11	2,9
Flexibilidad interna	12	3,2
Otro tipo	2	0,5
<input type="checkbox"/> Diversificación de actividades	7	1,8
<input type="checkbox"/> Lanzamiento de nuevas actividades	38	10,0
<input type="checkbox"/> Reconversión de actividades	8	2,1
<input type="checkbox"/> Afrontar dificultades especiales	18	4,7
<input type="checkbox"/> Mejorar las competencias profesionales de los empleados	31	8,2
<input type="checkbox"/> Formación de empleados de reciente incorporación	19	5,0
<input type="checkbox"/> Mejora de la gestión	39	10,3
<input type="checkbox"/> Implantación de nuevas formas de participación	9	2,4
<input type="checkbox"/> Implantación de un sistema de mejora de calidad	23	6,1
<input type="checkbox"/> Mejora atención al cliente	51	13,5
<input type="checkbox"/> Implantación de un sistema de mejora de costes	23	6,1
<input type="checkbox"/> Otros	4	1,1

TABLA III.2.: Finalidad en los cambios previstos dentro de la actividad empresarial
(Sector Servicios a empresas; N = 232)

	TOTAL	%
<input type="checkbox"/> Innovación tecnológica		
Automatización de procesos	19	8,2
Tratamiento de la información	35	15,1
Instalaciones de nueva maquinaria y equipos	31	13,4
Otro tipo	6	2,6
<input type="checkbox"/> Innovación organizativa		
Descentralización organizativa	18	7,8
Aplanamiento organizativo	3	1,3
Integración de funciones	19	8,2
Flexibilidad interna	13	5,6
Otro tipo	-	-
<input type="checkbox"/> Diversificación de actividades	24	10,3
<input type="checkbox"/> Lanzamiento de nuevas actividades	31	13,4
<input type="checkbox"/> Reconversión de actividades	6	2,6
<input type="checkbox"/> Afrontar dificultades especiales	9	3,9
<input type="checkbox"/> Mejorar las competencias profesionales de los empleados	34	14,7
<input type="checkbox"/> Formación de empleados de reciente incorporación	19	8,2
<input type="checkbox"/> Mejora de la gestión	37	15,9
<input type="checkbox"/> Implantación de nuevas formas de participación	7	3,0
<input type="checkbox"/> Implantación de un sistema de mejora de calidad	21	9,1
<input type="checkbox"/> Mejora atención al cliente	40	17,2
<input type="checkbox"/> Implantación de un sistema de mejora de costes	13	5,6
<input type="checkbox"/> Otros	1	0,4

TABLA III.3.: Finalidad en los cambios previstos dentro de la actividad empresarial
(Sector Publicidad; N = 117)

	TOTAL	%
<input type="checkbox"/> Innovación tecnológica		
Automatización de procesos	5	4,3
Tratamiento de la información	16	13,7
Instalaciones de nueva maquinaria y equipos	20	17,1
Otro tipo	1	0,9
<input type="checkbox"/> Innovación organizativa		
Descentralización organizativa	-	-
Aplanamiento organizativo	1	0,9
Integración de funciones	5	4,3
Flexibilidad interna	4	3,4
Otro tipo	-	-
<input type="checkbox"/> Diversificación de actividades	12	10,3
<input type="checkbox"/> Lanzamiento de nuevas actividades	17	14,5
<input type="checkbox"/> Reconversión de actividades	3	2,6
<input type="checkbox"/> Afrontar dificultades especiales	2	1,7
<input type="checkbox"/> Mejorar las competencias profesionales de los empleados	15	12,8
<input type="checkbox"/> Formación de empleados de reciente incorporación	9	7,7
<input type="checkbox"/> Mejora de la gestión	20	17,1
<input type="checkbox"/> Implantación de nuevas formas de participación	2	1,7
<input type="checkbox"/> Implantación de un sistema de mejora de calidad	9	7,7
<input type="checkbox"/> Mejora atención al cliente	14	12,0
<input type="checkbox"/> Implantación de un sistema de mejora de costes	15	12,1
<input type="checkbox"/> Otros	-	-

TABLA III.4: Finalidad en los cambios previstos dentro de la actividad empresarial
(Sector Deportes; N = 28)

	TOTAL	%
<input type="checkbox"/> Innovación tecnológica		
Automatización de procesos	-	-
Tratamiento de la información	-	-
Instalaciones de nueva maquinaria y equipos	-	-
Otro tipo	-	-
<input type="checkbox"/> Innovación organizativa		
Descentralización organizativa	1	3,6
Aplanamiento organizativo	-	-
Integración de funciones	-	-
Flexibilidad interna	-	-
Otro tipo	-	-
<input type="checkbox"/> Diversificación de actividades	1	3,6
<input type="checkbox"/> Lanzamiento de nuevas actividades	-	-
<input type="checkbox"/> Reconversión de actividades	-	-
<input type="checkbox"/> Afrontar dificultades especiales	-	-
<input type="checkbox"/> Mejorar las competencias profesionales de los empleados	2	7,1
<input type="checkbox"/> Formación de empleados de reciente incorporación	1	3,6
<input type="checkbox"/> Mejora de la gestión	3	10,7
<input type="checkbox"/> Implantación de nuevas formas de participación	-	-
<input type="checkbox"/> Implantación de un sistema de mejora de calidad	1	3,6
<input type="checkbox"/> Mejora atención al cliente	3	10,7
<input type="checkbox"/> Implantación de un sistema de mejora de costes	1	3,6
<input type="checkbox"/> Otros	-	-

III.6.2.2. Análisis de necesidades de formación continua

III.6.2.2.1. Demanda de formación continua agregada

En sus demandas de formación, los jóvenes empresarios han establecido el siguiente ranking (Entre paréntesis el número de demandas. Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 50 empresarios):

Atención y servicio al cliente (341)	Control de stock (103)
Marketing y publicidad (277)	Control de caja (102)
Gestión de ventas y promoción (202)	Gestión de stock y almacenaje (100)
Informática: usuarios (198)	Asesoramiento administrativo-contable (95)
Fiscal (175)	Seguridad e higiene en el trabajo (95)
Control de ventas y clientes (158)	Gestión de los recursos humanos (85)
Control de compras y proveedores (137)	Asesoramientos jurídicos (79)
Tesorería y área financiera (129)	Estudios de mercado (77)
Gestión de compras (128)	Diseño (76)
Jurídico-fiscal (126)	Creatividad (76)
Venta y vendedores (122)	Control de recepción y salida de mercancías (73)
Gestión de la calidad (117)	Diseño gráfico por ordenador (71)
Relaciones públicas con clientes (115)	Administración y servicios generales (68)
Asesoramiento fiscal (115)	Merchandising (63)
Informática: análisis y programación (114)	Gestión de distribución (53)
Control de precios (113)	Coordinación y gestión de tareas (53)
Auditoría (107)	Consultoría de viabilidad de proyectos (53)

III.6.2.2.2 Demanda de formación continua en el sector comercio

Clasificadas según el número de peticiones, los jóvenes empresarios de este sector han formulado las demandas siguientes (Entre paréntesis el número de demandas. Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 35 empresarios):

Atención y servicio al cliente (195)	Control de recepción y salida de mercancías (69)
Control de ventas y clientes (146)	Gestión de la calidad (66)
Gestión de ventas y promoción (145)	Diseño (62)
Marketing y publicidad (134)	Mechandinsing (50)
Control de compras y proveedores (127)	Seguridad e higiene en el trabajo (48)
Gestión de compras (105)	Informática: análisis y programación (48)
Relaciones públicas con clientes (103)	Tesorería y área financiera (44)
Control de precios (103)	Coordinación y gestión de tareas (44)
Venta y vendedores (102)	Fiscal (41)
Control de caja (97)	Gestión de distribución (38)
Control de stock (90)	Jurídico-fiscal (36)
Gestión de stock y almacenaje (83)	
Informática: usuarios (75)	

III.6.2.2.3 Demanda de formación continua en el **sector servicios a empresas**

Clasificadas según el número de peticiones, los jóvenes empresarios de este sector han formulado las demandas siguientes (Entre paréntesis el número de demandas. Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 35 empresarios):

Fiscal (109)	Marketing y publicidad (54)
Asesoramiento fiscal (101)	Tesorería y área financiera (52)
Informática: usuarios (83)	Gestión de recursos humanos (43)
Asesoramiento administrativo-contable (82)	Consultoría de viabilidad de proyectos (43)
Atención y servicio al cliente (80)	Asesoramiento en selección de personal (40)
Jurídico-fiscal (79)	Estudios de mercado (39)
Asesoramientos jurídicos (67)	Administración y servicios generales (38)
Auditoría (60)	Informática: análisis y programación (35)

III.6.2.2.4 Demanda de formación continua en el **sector publicitario**

Clasificadas según el número de peticiones, los jóvenes empresarios de este sector han formulado las demandas siguientes (entre paréntesis el número de demandas. Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 35 empresarios):

Marketing y publicidad (82)
Atención y servicio al cliente (50)
Diseño gráfico por ordenador (47)
Creatividad (47)
Informática: usuarios (39)

III.6.2.2.5 Demanda de formación continua en el **sector de actividades deportivas**

Los jóvenes empresarios de actividades deportivas demandan la siguiente formación (Entre paréntesis el número de demandas. Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 15 empresarios):

Atención y servicio al cliente (16)

III.6.3.- *Estilo de dirección y demanda de formación*

El *estilo de dirección y la orientación estratégica* se conforma como una gama de respuestas y de comportamientos en el gobierno de la empresa. Los estilos pueden ser definidos por la actitud ante el *riesgo*, por la forma de utilizar la *información* o por las perspectivas de *acción*.

El **riesgo** es aceptado, asumido y empleado para la acción de forma distinta según las personas. El riesgo surge por el cambio y el desconocimiento. Cuando todos los factores ocupan un lugar sabido y no se alteran, el riesgo no existe. Con frecuencia proviene del exterior, pero en otras ocasiones es consecuencia de las propias acciones.

La capacidad de los directivos para emprender acciones o asumir determinados riesgos está tremendamente relacionada con la **información** de que disponen o que están dispuestos a manejar. Las decisiones se adoptan para emprender acciones futuras, por lo que la futuridad y la novedad de la información es un factor esencial a la hora de identificar un estilo de dirección.

Como resumen de los elementos determinantes que definen cada uno de los conceptos (riesgo, información, acción) en que se pueden caracterizar los estilos de dirección, podemos diferenciar los siguientes estilos de dirección según la orientación estratégica de los empresarios:

□ **Orientado al futuro:** Los empresarios anticipadores y orientados al futuro trabajan basados en la idea de que el entorno empresarial cambia y en lugar de resistirse a él tratan de ponerse a su compás. El futuro puede traer amenazas, pero también oportunidades, lo importante es conocer ***cómo se conformará el ambiente en los próximos años para poder anticiparse a él***. La previsión es el instrumento adecuado para poder tomar buenas decisiones. Los objetivos de este tipo de directivos se encuentran siempre ligados al crecimiento y a la rentabilidad. Ser más grandes, crecer más rápido y obtener mayores beneficios es lo que distingue a los triunfadores de aquellos que no lo son.

□ **Proactivo:** Estos empresarios no se conforman simplemente con conseguir adaptarse continuamente al ambiente. Piensan que el futuro puede, en cierto modo, ser creado, ya que las acciones actuales influyen sobre él. Sus planteamientos se basan en que es posible forzar las situaciones para que la empresa pueda ir en la dirección deseada. Ya la previsión no es un elemento decisorio. Ahora la **innovación tecnológica** es la clave. El futuro queda ligado a la **capacidad de innovar** y, por ello, invertir en investigación y desarrollo es apostar por el futuro. El empresario proactivo **acepta el riesgo**, ya que es el único modo de encarar el futuro con ambición. La rentabilidad a corto plazo no es el objetivo que más le preocupe optan por el largo plazo.

□ **Analista:** Los empresarios que tienen este estilo normalmente son personas que buscan la objetividad y necesitan una **gran cantidad de datos para adoptar sus decisiones**. Son sistemáticos y tratan de reducir su inseguridad con el empleo de la racionalidad y el autocontrol. Cuando un empresario de este tipo se ve sometido a un exceso de tensión, su reacción le lleva a pasar a un estilo derivado. Ante un alto nivel de estrés, los individuos analíticos, que no tienen unas grandes cualidades como hombres de acción, tienden a ser todavía más pasivos, a la vez que enfatizan aún más sus tendencias para autocontrolar las emociones; a su vez suelen demorar mucho más las acciones y someterlas a un profundo y constante proceso intelectual para corregir su inseguridad, lo que llega a convertirse en paralizante de la adopción de decisiones.

□ **Defensivo:** Un empresario defensivo es aquel que **aprecia el pasado**, se siente cómodo en él y desearía que nada cambiara. Sus metas, sus objetivos, el horizonte futuro, no son cuestiones que le preocupen excesivamente, determinar dónde se piensa llegar es un trabajo inútil e innecesario. Las acciones que emprenden son siempre defensivas y correctivas, buscando volver las aguas a su cauce, es decir, a la situación de siempre. Las mejores cualidades de un empresario defensivo se encuentran ligadas a su experiencia.

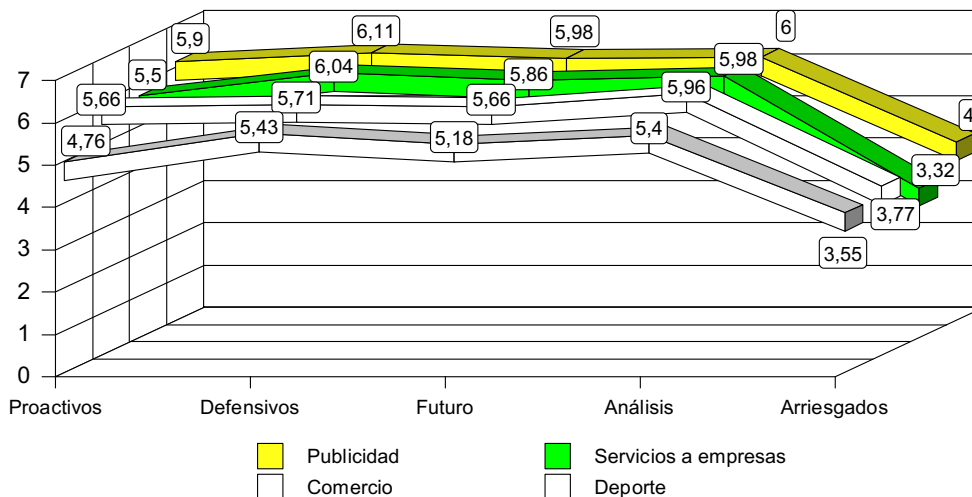
□ **Orientado al riesgo:** Estos empresarios van más allá que los proactivos descritos anteriormente. Los proactivos piensan que de un modo parcial es posible conformar con las propias acciones el futuro de la empresa. Los orientados al riesgo están convencidos de que el futuro hay que crearlo de forma completa. Las oportunidades no surgen ni se atisban mediante el análisis del ambiente, simplemente se crean. Estos empresarios diseñan el futuro que desean y lo buscan intentando alcanzarlo con grandes saltos, inventando formas y fórmulas para llegar a él, actuaciones que siempre representan **una fuerte dosis de riesgo**.

Para medir el estilo de dirección y orientación estratégica de los jóvenes empresarios encuestados se emplearon 12 cuestiones. Las respuestas dadas nos han permitido identificar el posicionamiento de los diferentes empresarios ante cada uno de estos perfiles.

La figura III.12 muestra que **los jóvenes empresarios andaluces son predominantemente defensivos y analistas** lo que implica una actitud restrictiva ante el riesgo es negativa, escasa predisposición al cambio, y que los cambios que llevan a cabo los analizan minuciosamente tras recoger numerosa información y para emprender seguidamente acciones en su mayoría correctivas.

Si analizamos los resultados por actividades, el sector más conservador es el publicitario, seguido de servicios a empresas y comercio, mientras el menos conservador es el relacionado con actividades deportivas.

FIGURA III.12: Orientación estratégica de los jóvenes empresarios andaluces



Un tema de interés prioritario es el **estudio de la demanda de formación continua atendiendo al estilo directivo del joven empresario andaluz**. Si bien el estilo preponderante es el defensivo y analista, han aparecido un grupo amplio de jóvenes empresarios que se pueden incluir en los otros grupos considerados. Nos interesa saber qué formación demandan nuestros empresarios más prospectivos, arriesgados y orientados al futuro. Es decir, **qué demandan los empresarios creadores de futuro, innovadores y arriesgados**.

III.6.3.1. Demanda de formación continua en el sector comercio

Los jóvenes empresarios *orientados al futuro* demandan la siguiente formación (Entre paréntesis el número de demandas. Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 20 empresarios):

Atención y servicio al cliente (69)	Gestión de compras (36)
Gestión de ventas y promoción (57)	Control de stock (36)
Control de ventas y clientes (49)	Gestión de stock y almacenaje (31)
Control de compras y proveedores (41)	Gestión de la calidad (24)
Marketing y publicidad (39)	Informática: usuarios (24)
Relaciones públicas con clientes (39)	Control de recepción y salida de mercancías (23)
Control de precios (39)	Merchandising (24)
Venta y vendedores (38)	Diseño (23)
Control de caja (37)	

Los jóvenes empresarios *proactivos* demandan la siguiente formación (clasificada por orden de peticiones):

Atención y servicio al cliente (71)	Relaciones públicas con clientes (33)
Control de ventas y clientes (47)	Gestión de compras (30)
Marketing y publicidad (46)	Control de stock (29)
Control de compras y proveedores (41)	Gestión de stock y almacenaje (26)
Gestión de ventas y promoción (40)	Gestión de la calidad (22)
Venta y vendedores (35)	Control de recepción y salida de mercancías (21)
Control de caja (34)	Diseño (20)
Control de precios (34)	

Las demandas de los jóvenes empresarios *analistas* han sido por orden de peticiones:

Atención y servicio al cliente (90)	Control de recepción y salida de mercancías (38)
Control de compras y proveedores (70)	Gestión de la calidad (31)
Control de ventas y clientes (73)	Seguridad e higiene en el trabajo (27)
Gestión de ventas y promoción (67)	Informática: usuarios (25)
Gestión de compras (54)	Coordinación y gestión de tareas (25)
Marketing y publicidad (53)	Tesorería y área financiera (23)
Control de precios (52)	Merchandising (22)
Control de caja (50)	Gestión de distribución (21)
Relaciones públicas con clientes (49)	Diseño (21)
Venta y vendedores (43)	Vigilancia y seguridad (20)
Control de stock (40)	
Gestión de stock y almacenaje (38)	

Los jóvenes empresarios *defensivos* demandan la siguiente formación por orden de peticiones:

Atención y servicio al cliente (80)	Informática: usuarios (32)
Control de ventas y clientes (60)	Control de stock (32)
Marketing y publicidad (56)	Control de caja (31)
gestión de ventas y promoción (55)	Gestión de la calidad (29)
Control de compras y proveedores (49)	Gestión de stock y almacenaje (26)
Venta y vendedores (46)	Control de recepción y salida de mercancías (26)
Relaciones públicas con clientes (44)	Diseño (24)
Gestión de compras (39)	Coordinación y gestión de tareas (23)
Control de precios (36)	

Los jóvenes empresarios *orientados al futuro* demandan la siguiente formación (Entre paréntesis el número de demandas. Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 10 empresarios):

Atención y servicio al cliente (16)
Control de ventas y clientes (14)
Marketing y publicidad (12)
Venta y vendedores (11)
Relaciones públicas con clientes (11)
Gestión de ventas y promoción (10)
Control de compras y proveedores (10)
Diseño (10)

III.6.3.2. Demanda de formación continua en el sector servicios a empresas

Los jóvenes empresarios *orientados al futuro* demandan la siguiente formación por orden de peticiones (Entre paréntesis el número de demandas. Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 20 empresarios):

Asesoramiento fiscal (39)
Fiscal (36)
Informática: usuarios (30)
Asesoramientos jurídicos (28)
Asesoramiento administrativo-contable (28)
Jurídico-fiscal (27)
Auditoría (24)
Atención y servicio al cliente (23)

Los jóvenes empresarios **proactivos** demandan la siguiente:

Informática: usuarios (26)
Fiscal (25)
Asesoramiento fiscal (24)
Atención y servicio al cliente (21)
Jurídico-fiscal (20)

Demandas de los jóvenes empresarios **analistas** (por orden de peticiones):

Fiscal (40)
Asesoramiento fiscal (38)
Informática: usuarios (33)
Jurídico-fiscal (32)
Asesoramiento administrativo-contable (26)
Asesoramientos jurídicos (25)
Auditoría (23)
Atención y servicio al cliente (27)

Los jóvenes empresarios **defensivos** demandan la siguiente formación (por orden de peticiones):

Fiscal (52)
Asesoramiento fiscal (48)
Atención y servicio al cliente (46)
Asesoramiento administrativo-contable (44)
Jurídico-fiscal (37)
Informática: usuarios (37)
Marketing y publicidad (30)
Asesoramientos jurídicos (30)
Auditoría (27)
Tesorería y área financiera (25)
Gestión de Recursos Humanos (20)

Los jóvenes empresarios **orientados al riesgo** demandan la siguiente formación por orden de peticiones (Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 5 empresarios):

Resultados no significativos

III.6.3.3. Demanda de formación continua en el sector publicitario

Los jóvenes empresarios **orientados al futuro** demandan la siguiente formación (Entre paréntesis el número de demandas. Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 15 empresarios):

Marketing y publicidad (35)
Diseño gráfico por ordenador (26)
Creatividad (21)
Atención y servicio al cliente (18)
Tesorería y área financiera (18)
Informática: usuarios (17)
Informática: análisis y programación (16)
Estudios de mercado (15)

Los jóvenes empresarios *proactivos* demandan la siguiente formación por orden de peticiones:

Marketing y publicidad (28)
Diseño gráfico por ordenador (20)
Creatividad (19)

Los jóvenes empresarios *analistas* demandan la siguiente formación por orden de peticiones:

Marketing y publicidad (17)

Demandas de los jóvenes empresarios *defensivos*:

Marketing y publicidad (37)
Atención y servicio al cliente (23)
Diseño gráfico por ordenador (22)
Creatividad (22)
Informática: usuarios (21)
Estudios de mercado (15)
Gestión de ventas y promoción (15)

Los jóvenes empresarios *orientados al riesgo* demandan la siguiente formación por orden de peticiones (Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 5 empresarios):

Marketing y publicidad (8)
Atención y servicio al cliente (5)
Estudios de mercado (5)
Producción de gráficos audiovisuales (5)

III.6.3.4. Demanda de formación continua en el sector de actividades deportivas

Los jóvenes empresarios *orientados al futuro* demandan la siguiente formación por orden de peticiones (Entre paréntesis el número de demandas. Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 5 empresarios):

Resultados no significativos

Los jóvenes empresarios *proactivos* demandan la siguiente formación por orden de peticiones:

Resultados no significativos

Los jóvenes empresarios *analistas* demandan la siguiente formación por orden de peticiones:

Resultados no significativos

Los jóvenes empresarios *defensivos* demandan la siguiente formación por orden de peticiones:

Atención y servicio al cliente (8)
Marketing y publicidad (5)

Los jóvenes empresarios *orientados al riesgo* demandan la siguiente formación por orden de peticiones (Sólo se ha considerado la formación demandada por más de 5 empresarios):

Resultados no significativos

III.6.3.5. Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión más relevante cabe destacar que *no existen diferencias significativas* en cuanto a demanda de formación continua entre los diferentes estilos de dirección empresarial, por lo que no se puede hablar de un tratamiento diferenciado entre los mismos.

Los *jóvenes empresarios con orientación al futuro, prospectivos y arriesgados* parecen tener en común la siguiente demanda de formación:

Comercio: Atención y servicio al cliente; gestión y control de ventas y clientes; gestión y control de compras y proveedores; Marketing y publicidad.

Servicios a empresas: Asesoramiento jurídico general, fiscal y administrativo contable; informática a nivel de usuario.

Publicidad: Marketing y publicidad; informática en general; diseño gráfico por ordenador; creatividad.

Actividades deportivas: demandas no significativa.

III.7.- PREVISIÓN DE LA DEMANDA DE TELE-FORMACIÓN ENTRE LOS JÓVENES EMPRESARIOS ANDALUCES

La Comisión Europea en el convencimiento de que la utilización de modernas tecnologías por parte de las empresas las conducirá a una mayor productividad y a un aumento de la competitividad, ha puesto en marcha iniciativas encaminadas a promover dicha utilización, primando aquellas que se refieran a las regiones menos favorecidas (Objetivo 1). Estas iniciativas se refieren a las aplicaciones de Tele-trabajo, Tele-formación, Servicios Telemáticos y Licitación Electrónica que recomienda el informe Bangemann.

Para impulsar estas iniciativas nace el programa ARTE (Acciones Regionales en Telecomunicaciones). Gestionado por la Dirección General de Telecomunicaciones, ARTE tiene como objetivo impulsar la utilización de Servicios Avanzados de Telecomunicaciones (SAT) de mayor incidencia en el desarrollo regional. Su ámbito de actuación tiene especial incidencia en las zonas "FEDER-Objetivo 1", lo que incluye por tanto a Andalucía. El programa se subdivide a su vez en dos programas básicos: ARTE/ADMON y ARTE/PYME. ARTE/PYME tiene como objetivo impulsar la utilización por las PYMEs de las modernas tecnologías de información y las telecomunicaciones.

La Tele-formación queda recogida entre estos proyectos como una aplicación de interés preferencial, dada la importancia que la formación continuada debe tener en el contexto PYME y las facilidades que la utilización de los SAT puede proporcionar para hacerla posible, independientemente del lugar de ubicación de las empresas (Ver el Estudio Técnico para la elaboración de un Plan de Acción para la Administración destinado a impulsar la Tele-Educación, 1996).

Se entiende por Tele-formación en el marco de los trabajadores activos de las PYMEs "el desarrollo de procesos de formación a distancia (reglada o no reglada), basados en el uso de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que posibilitan la realización de un aprendizaje interactivo, flexible y accesible a los trabajadores de las PYMEs y que por lo general están basados en el uso de sistemas y aplicaciones multimedia".

La Tele-formación puede desarrollarse bajo tres modalidades principales o combinaciones de ellas:

1.- Autoestudio: el estudiante desarrolla un curso de forma autónoma, siguiendo una secuencia organizada de módulos y debiendo ser capaz de solucionar sus propias dudas mediante la utilización del material didáctico de que dispone.

2.- Interactividad Asíncrona: el estudiante se comunica de forma asíncrona (no en tiempo real) con el profesor y/o con otros estudiantes mediante medios telemáticos,

pudiéndose establecer un seguimiento del alumno y entablar debates entre los de un mismo curso.

3.- Interactividad en Tiempo Real o Síncrona: el estudiante recibe en un horario determinado una clase a distancia. Según la tecnología de difusión utilizada el alumno será un mero receptor de la clase o podrá participar activamente en ella comunicándose con el profesor en tiempo real.

III.7.1.- La tele-formación en España

El "Estudio Técnico para la elaboración de un Plan de Acción para la Administración destinado a impulsar la Tele-Educación" (1996) analizó la situación de la Tele-formación en España y las diferentes iniciativas llevadas a cabo en la materia. Las conclusiones obtenidas por este estudio sugieren lo siguiente:

1. Parte de las iniciativas llevadas a cabo, tanto oficiales como privadas, son el resultado de la participación en proyectos europeos.
2. Han surgido iniciativas en el ámbito universitario en primera línea tecnológica.
3. Existe desigualdad en iniciativas según las comunidades autónomas.
4. Existe escasa oferta de cursos de Tele-formación en el mercado.
5. En el sector PYMEs hay poco interés en la formación continua y desconocimiento de la Tele-formación como alternativa a la formación tradicional.
6. El Acuerdo Nacional para la Formación Continua (ANFC), firmado por patronales y sindicatos, pretende mejorar el nivel de cualificación de los trabajadores.
7. Existe un fuerte apoyo a las empresas para que se incremente la formación continua (FORCEM).
8. Se prevé un importante crecimiento a medio y largo plazo de la Tele-formación.
9. Existe un reconocimiento de la Formación Continua y la Tele-formación en la LOGSE.

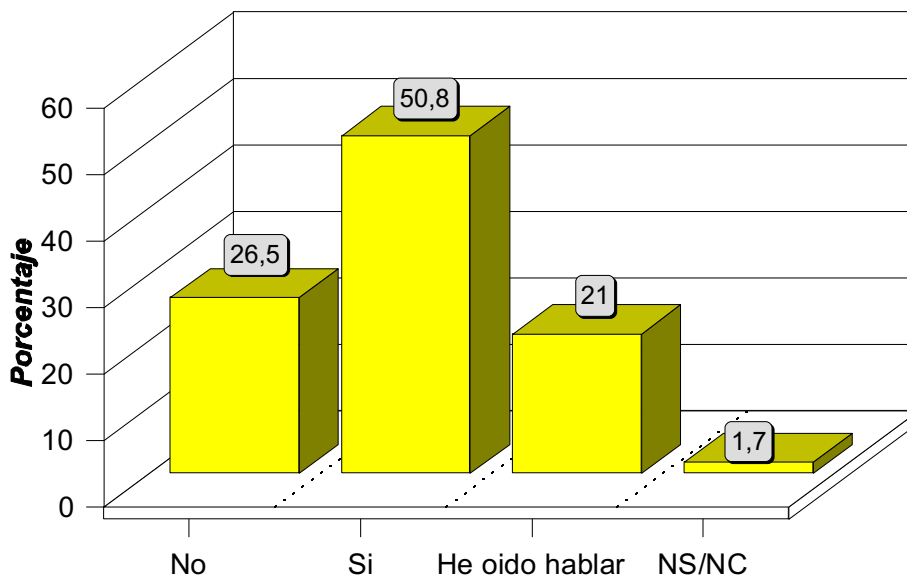
III.7.2.- La tele-formación y los jóvenes empresarios andaluces

A partir del estudio de demanda de formación continua de los jóvenes empresarios andaluces en el marco de los sectores considerados, se han obtenido las siguientes conclusiones sobre el impacto que tendría la implantación de un plan estratégico de Tele-formación sobre los colectivos considerados:

□ Los jóvenes empresarios andaluces **conocen** (50.8%) o han oído hablar de la Tele-formación (21%). Sin embargo, la mayor parte de los comentarios hechos a los encuestadores hacia la pregunta parecen sugerir la existencia de **incertidumbre** en cuanto al *coste de acceso*, así como las *ventajas* asociadas al producto. La elaboración de un plan

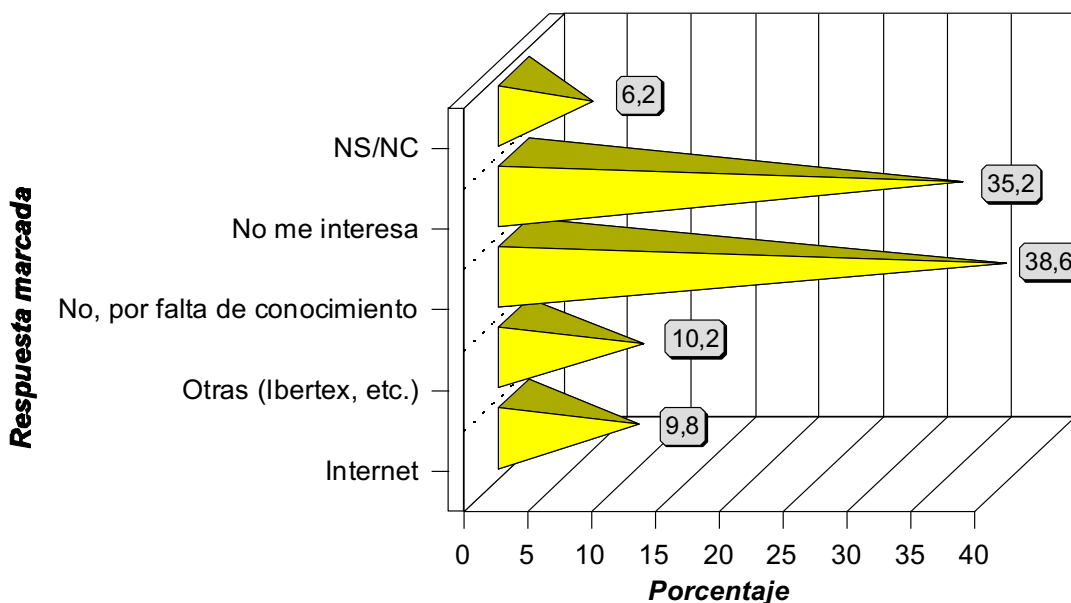
estratégico tendría que tratar de difundir las ventajas de la Tele-formación frente a sus costes, de tal forma que el destinatario perciba el valor añadido asociado a la oferta.

FIGURA III.13: Conocimiento de la Tele-formación



□ Los encuestados tienen *poca experiencia previa* en el uso de tecnologías telemáticas. Sólo algunos empresarios reconocen ser usuarios de redes telemáticas (20%). Esta conclusión sugiere la necesidad de realizar un esfuerzo en la *promoción de experiencias*, campañas divulgativas y demostraciones piloto destinadas a facilitar y dar a conocer el uso de los recursos técnicos necesarios. Por otra parte se hace necesario formar a los potenciales usuarios en el empleo de nuevas tecnologías.

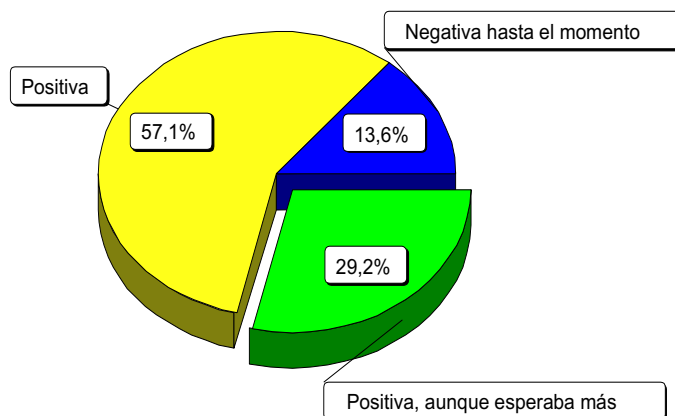
FIGURA III.14: Conexión a la red telemática



□ Entre los empresarios que han tenido experiencias previas con redes telemáticas un alto porcentaje (86.3%) han tenido una *experiencia positiva*. Sin embargo, el 29.2%

esperaban una mayor utilidad. Esta conclusión indica que posiblemente los encuestados no conocen bien la oferta de ventajas que tienen estas tecnologías. Los planes de actuación deberían incidir en la difusión de las ventajas de las nuevas tecnologías de la información en el contexto PYME, así como dar a conocer su oferta asociada. Se hace imprescindible la existencia de formación clara para el uso de material y equipamiento.

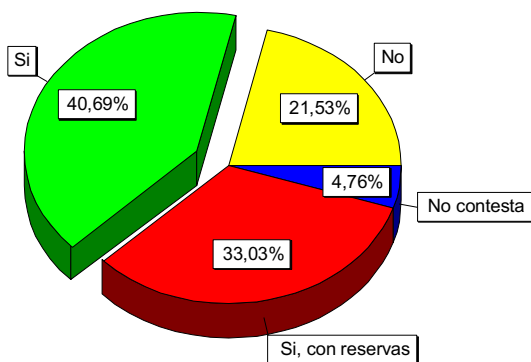
FIGURA III.15: Experiencia con la red



□ Se deja entrever un gran interés por la innovación tecnológica y por *asumir sin reservas* la Tele-formación (40.69%), si bien *de forma gratuita inicialmente*. Las empresas muestran actitudes muy positivas ante el desarrollo de programas de Tele-formación. No obstante, en el ámbito de los jóvenes empresarios, generalmente propietarios de PYMEs, no existe una cultura asentada en relación a invertir en materia de formación. Se hace necesario que la promoción de la Tele-formación se apoye en la existencia de subvenciones y ayudas para la realización de proyectos destinados a formación de las PYMEs. El coste de utilización de los servicios e infraestructuras debe ser lo más reducido posible con el fin de eliminar los costes psicológicos de acceso a la Tele-formación.

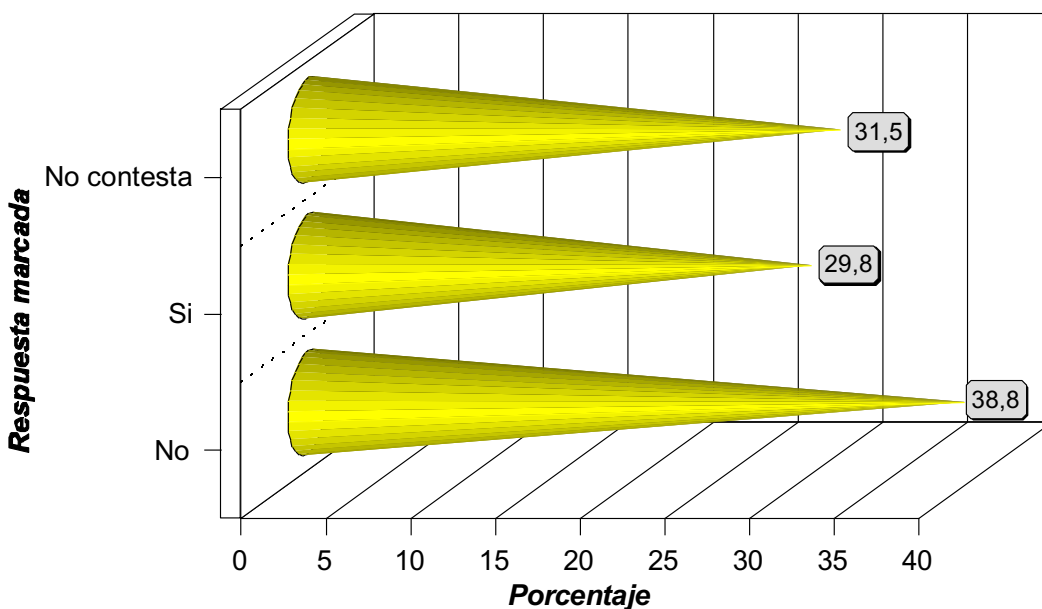
□ Un grupo significativo de empresarios (33.03%) están interesados en la conexión pero con *información sobre su funcionamiento*. Por ello, es imprescindible motivar a los empresarios mediante experimentación previa y dotarlos de soporte técnico y organización.

FIGURA III.16: Disposición a conectarse gratuitamente



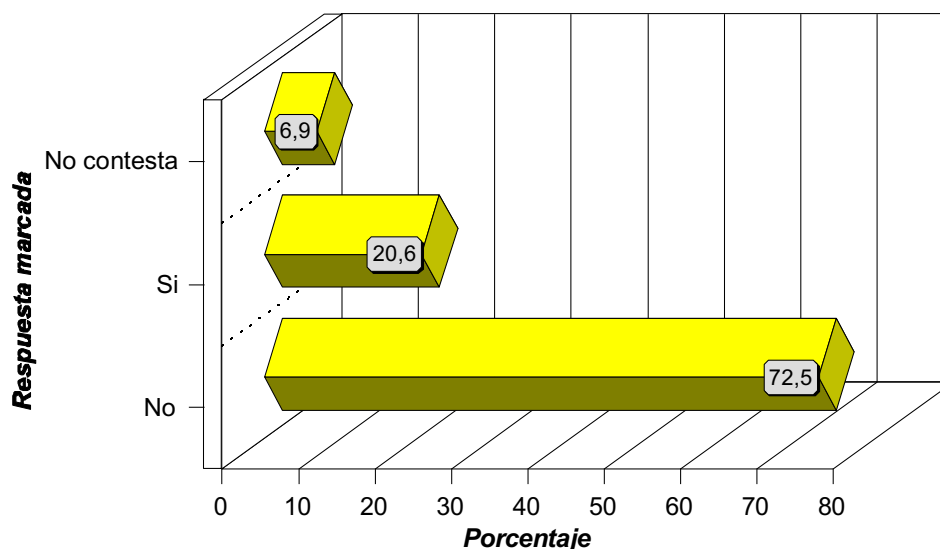
□ Entre los encuestados el 29.8% afirman estar *dispuestos a pagar* por recibir una oferta de Tele-formación de forma permanente si su experiencia piloto resultara positiva. Para mejorar este ratio sería necesario difundir la rentabilidad a medio plazo de las inversiones que se pudieran realizar, compensando las inversiones iniciales con la reducción de costes derivados de su utilización, mostrando el ahorro en tiempos de desplazamientos y en gastos de estancia, así como la disminución progresiva de precios de los elementos necesarios para su realización. Un 31.5% de los empresarios no saben o no contestan a esta pregunta, lo que puede explicarse por una dificultad para evaluar el valor percibido por parte de aquellos.

FIGURA III.17: Disposición empresarial para recibir oferta permanente



□ Un 20.6% justifican la demanda de Tele-formación atendiendo a la *previsión de futuros cambios organizativos o tecnológicos*. Esta demanda justifica la canalización de recursos financieros hacia la formación continua en aras de la mejora competitiva de las PYMEs andaluzas.

FIGURA III.18: Previsión de futuros cambios en la empresa que justifiquen una demanda de tele-formación



□ Como conclusión final, podemos afirmar que el joven empresario andaluz demuestra *interés en la Tele-formación*, si bien con la incertidumbre propia de la falta de información sobre sus ventajas, las barreras tecnológicas derivadas de su dimensión y el posible coste de la conexión a la red.

BIBLIOGRAFÍA

- DESS, G. y D. BEARD (1984): "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 52-73
- DÍEZ DE CASTRO, E.; GALÁN GONZÁLEZ, J.L., LANDA BERCEBAL, F.J.; y LEAL MILLÁN, A. (1995): *La Empresa en Andalucía*. Madrid: Civitas.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; GALÁN GONZALEZ, J.L.; y MARTÍN ARMARIO (1995): *Introducción a la Economía de la Empresa II*. Madrid: Pirámide.
- DIRECCIÓN GENERAL DE TELECOMUNICACIONES (1996): Estudio técnico para la elaboración de un plan de acción para la Administración destinado a impulsar la Tele-educación. Madrid: MOPTA.
- EMERY, F.E. y E.L. TRIST (1965): "The causal texture of organizational environment", *Human Relations*, Vol. 18, nº. 1, pp. 21-32.
- KILMANN y otros (1985): *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Yossey-Bass.

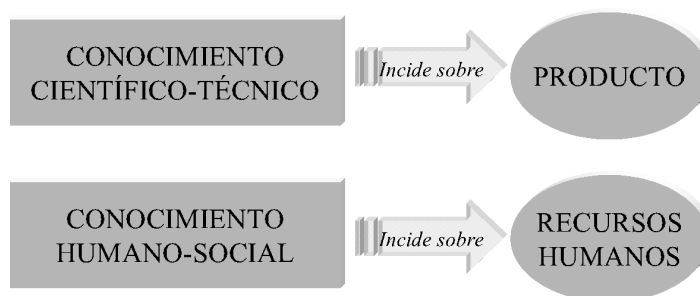
ANEXO

LA FORMACIÓN Y EL CAMBIO CULTURAL

Según Colom, Sarramona y Vázquez (1994: pp. 29-33) la organización pretende o bien solucionar problemas o procurar que en la medida de lo posible estos no se presenten. Ahora bien, cada época aporta a la empresa una problemática o una preocupación distinta, por lo que, en cada momento, se tendrá una visión distinta sobre la organización. De esta manera, al inicio del capitalismo se da la necesidad de crecimiento y de consolidación del propio sistema capitalista, el cual, deberá manifestar su efectividad, eficacia y seguridad en si mismo. Esto conducirá a la llamada época *taylorista* (con la organización científica del trabajo), que tuvo su continuación en el *fordismo*, cuyo objetivo principal era conseguir aumentos de la producción mediante la utilización de grandes cadenas de montaje, estudios de reducción de tiempos, implantación de sistemas de incentivos basados en la cantidad producida; de tal forma, que el interés se centra en cuestiones próximas al desarrollo paramétrico de la empresa. Por lo tanto, el taylorismo, como modelo organizativo, responde a una filosofía subyacente de empresa; y a su vez, toda filosofía implica un tipo determinado de conocimiento.

Como continuación de la era taylorista-fordista y como fruto de su propia expansión, llegamos a una nueva etapa, que podemos bautizar como *Competitiva*, cuyo objetivo principal es la búsqueda incesante de la calidad (organizacional, del producto, del servicio, etc.) para poder mantener el mayor grado posible de satisfacción en el cliente. Esta nueva filosofía empresarial se irá interesando entonces por el conocimiento propio de las ciencias humanas.

Este nuevo enfoque de la filosofía organizativo-empresarial, representado por las ciencias humanas, va a alterar el centro de atención de aquella, pasando a prestar un mayor interés a la gestión del factor humano en la empresa y como contrapartida va a originar una pérdida de atención de la gestión de la producción, de tal manera, que la empresa moderna en relación al conocimiento, presenta una doble perspectiva:



Además, los efectos sobre el proceso productivo debidos a los avances en las nuevas tecnologías de producción, información, comunicación, etc., ha conducido a que las empresas hayan necesitado dotarse de flexibilidad (organizativa, productiva, de recursos humanos, etc.), de capacidad de innovación, de control anticipatorio y en definitiva, de capacidad de adaptación a las necesidades y gustos del cliente. Surge de esta manera, una nueva etapa, en la cual, la filosofía empresarial se va centrando, cada vez más, en el cliente. De esta forma, aparece un nuevo conocimiento, que gira en torno al análisis del medio en el que se desenvuelve la empresa y por lo tanto, será la ecología quien inspire los nuevos modelos empresariales. Cuando mencionamos el medio en el que se desarrolla la empresa, no solo nos estamos refiriendo a sus relaciones con el mercado, sino a todo aquello que la rodea, pudiendo ser condicionantes políticos, geográficos, sociales, etc.; de tal forma, que el conocimiento ecológico en los estudios de empresa se hará indispensable.

A pesar de la posibilidad de plantear otros ajustes entre las distintas variables (modelo organizacional, filosofía de empresa, y conocimiento sustentador o inspirador) que han dado lugar a las etapas vistas anteriormente, sólo nos vamos a referir al planteado por los miembros de la *Escuela de Frankfurt* (Fromm, Horkheimer, Marcuse, etc). Estos quizás representen a los últimos valedores del humanismo frente a la actitud neoliberal, cuyas repercusiones en muchos aspectos, sobre todo, en el plano social, levanta abundantes críticas por parte de los primeros. No obstante, los representantes de esta escuela de pensamiento hacen referencia al triunfo del capitalismo y fracaso del marxismo, debido sobre todo a que este no tiene respuesta a:

□ La idea de revolución nacional, al extenderse el capitalismo multinacional por todos los países, de tal forma, que la responsabilidad de los dueños del capital se diluye internacionalmente.

□ El logro de necesidades. De tal manera, que mientras en el capitalismo los trabajadores han podido acceder al consumo de forma masiva, en los países marxistas esto no se ha dado de manera tan generalizada.

Al languidecer la utopía marxista, la *Escuela de Frankfurt*, manifiesta una actitud que se difunde por medio de planteamientos axiológicos de corte humanista, de refrendo de la libertad, y de crítica a las consecuencias socialmente perjudiciales del liberalismo en su más pura expresión. Ello implica cambiar la concepción de empresa, que deja de ser una organización en una democracia para transformarse en una organización democrática. De esta manera, y a partir de la influencia de este pensamiento crítico, aparece un modelo de empresa que se caracteriza por la capacidad de participación de los trabajadores, tanto en la toma de decisiones como en la asunción de responsabilidades, por su compromiso con el seguimiento de la estrategia de empresa y con la consecución de sus objetivos inspiradores. Surge, de esta forma, el modelo de gestión participativo, del cual, los japoneses han logrado extraer muy buenos resultados, hasta el punto de situarlos en los primeros lugares del desarrollo económico-empresarial.

Continuando con el análisis desarrollado por Colom, Sarramona y Vázquez (1994: pp. 29-33), se pone de manifiesto un desplazamiento de influencia en los métodos y análisis empresariales, que viene representado por la paulatina pérdida de importancia del conocimiento psicológico y sociológico y el mayor interés prestado al conocimiento antropológico y, sobre todo, etnográfico. La pérdida de atención a los climas o ambientes psicológicos de trabajo es compensado por un mayor interés hacia las características más humanas de la relación e interacción en el trabajo y cómo de ella surge la participación, la integración, y en definitiva toda la dinámica de la empresa. Así, la empresa dejará de verse como un lugar de trabajo sin más, para convertirse en un “territorio propio” en el que se trabaja.

Por todo esto, cada día más los estudiosos que realizan análisis e investigaciones empresariales, muestran un interés creciente por el conjunto de técnicas etnográficas y por el conocimiento antropológico, hasta tal punto, que en los últimos años ha surgido el concepto de **Cultura** como una categoría definidora del estilo empresarial.

1.1 Enfoques de la cultura organizacional

Las investigaciones realizadas sobre cultura organizacional, se han hecho a partir de cuatro perspectivas:

La primera, enfoca la cultura a través de alguna/as de sus manifestaciones, tales como mitos, historias o lenguajes. De los trabajos, que han seguido esta corriente, podemos extraer los de Feldman (1990); Martin (1992); y Martin, Feldman, Hatch y Sitkin (1983), como los más interesantes y representativos.

La segunda, está orientada hacia la observación de ritos y ceremonias; y como trabajos más representativos, donde se ponen de manifiesto las líneas generales de este enfoque, tenemos a Trice y Beyer (1984, 1993).

La tercera, examina cómo interactúan los símbolos y el comportamiento de las personas, dándose a conocer esta visión en trabajos como los de Glaser y Strauss (1967) y Hatch (1993).

El cuarto y último enfoque, estudia las creencias y las normas compartidas por las personas, así como sus efectos sobre el comportamiento humano, siendo el trabajo más ilustrativo el de Cooke y Rousseau (1988).

La construcción más usualmente empleada en este tipo de investigaciones es la que contempla a la cultura organizativa desde una perspectiva bastante general, como es el caso del estudio realizado por Frost, Moore, Lewis, Lundberg, y Martin (1991).

1.2 Una aproximación a la idea de cultura organizativa

Dada la amplitud y variedad de definiciones, que desde múltiples puntos de vista se han dado al término *cultura organizativa*, nosotros vamos a hacer un pequeño recorrido por aquellas que consideramos como más representativas y clarificadoras.

Entre las más simples, encontramos la de Deal y Kennedy (1982), que consideran la cultura organizativa como la manera en que hacemos las cosas; también breve es Baker (1980) cuando afirma que es la goma social, que mantiene unida la organización.

Definiciones más elaboradas de cultura organizativa las encontramos en Leal (1991: pág. 19) al concebirla como el conjunto de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización. Estos valores y creencias producen reglas de conducta que configuran poderosamente el comportamiento de los individuos y de los distintos grupos integrantes de la organización y de esta forma diferencian a esta organización de las demás. Así, la cultura caracteriza al conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas y oportunidades a las que se enfrenta una organización. Similar conceptualización hace Elsass y Veiga (1994) al indicar que la cultura está compuesta por esos valores, creencias, y conocimientos adquiridos mediante interacción social, los cuales, sirven para definir y predecir el comportamiento organizacional aceptable. Pero además según Valle (1995: pág. 53), la cultura influye en las metas y objetivos de los individuos, tanto personal como colectivamente, así como en el tipo de compromiso adquirido con nuestra organización o que determinamos para ella.

Por otra parte, no podemos dejar de mencionar la concepción que han dado del término cultura Peters y Waterman (1982: pág. 75), quienes la conciben como un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales, ideas y oficios humanos, creencias, costumbres y un basto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, por el cual, el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan.

En sintonía con la orientación hacia la formación, Schein (1988: pp. 25-26) al conceptualizar la cultura, afirma que es un modelo de presunciones básicas, tanto inventadas o descubiertas como desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y por lo tanto enseñables a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esto problemas.

Interesante, desde un punto de vista sintetizador y clarificador del término cultura corporativa u organizativa, es el trabajo de Lessem (1992), quien la considera desde una doble perspectiva: por un lado, la amplitud o punto de vista desde el que es analizada, pudiéndose ver la cultura desde un enfoque técnico, social e ideológico, y por otro, la profundidad con la que se acomete el tratamiento de la misma, dando lugar a cuatro enfoques (primario, racional, de desarrollo y metafísico) desde los cuales, los directivos pueden cambiar la cultura de gestión de su empresa. Lessem (1992: pág. 12) relaciona los distintos aspectos o enfoques de la cultura con las dimensiones mencionadas anteriormente, dando lugar a los elementos configuradores de la cultura organizacional.

Cuadro A.- LA CULTURA CORPORATIVA EN CONJUNTO

Amplitud Profundidad	<i>Técnica</i>	<i>Social</i>	<i>Ideológica</i>
<i>Primaria</i>	Impacto físico	Valores compartidos	Historias, leyendas, cuentos
<i>Racional</i>	Concepto del producto	Relaciones informales	Actitudes, creencias, ética, valores
<i>De desarrollo</i>	Calidad e importancia del producto	Calidad de vida laboral	Contexto cultural y evolución del negocio
<i>Metafísica</i>	Origen/destino Artístico/científico	Creación compartida	Mito y ritual; espíritu y visión

FUENTE: Lessem (1992: pág. 12)

Klein, Bigley y Roberts (1995), en un estudio comparativo sobre los estilos culturales en organizaciones de alta confiabilidad, mencionan el hecho de que los imperativos funcionales de la cultura impiden que se puedan sugerir normas y valores específicos, lo cual, sería más operativo para la mejora de la confiabilidad. Por otra parte, en esta misma investigación, se indica que la cultura organizacional puede ser considerada como una fuente de confiabilidad para estas organizaciones; y si esto es así, la cultura debería manifestarse también en las creencias normativas de sus miembros, lo que conducirá a que estos tengan determinados comportamientos, que en el caso de este tipo de organizaciones, se supone que deben ser los apropiados para garantizar la mayor seguridad y confiabilidad posible.

Las creencias normativas poseen tres características fundamentales:

I. Contenido.- Este aspecto hace referencia a aquellos comportamientos que son sancionados y penalizados, o por el contrario, son premiados y recompensados.

II. Intensidad.- Grado de consenso, entre los miembros de la organización, sobre la aceptabilidad o inaceptabilidad de un determinado comportamiento.

III. Alcance.- Hace referencia a los límites de las normas. Así, por ejemplo, las creencias normativas pueden estar circunscritas a una determinada subcultura, no operando en otras. Las creencias pueden ser ampliamente compartidas o todo lo contrario, como sería el caso de una organización que inicia su andadura, en cuyo caso no ha habido tiempo suficiente como para constituir un conjunto de creencias compartidas. Los modelos culturales reflejan el grado de intensidad y alcance de las creencias (Cooke y Rousseau, 1988).

En general, en todas las concepciones de cultura organizativa, subyace la idea de que esta consiste en un conjunto de **valores compartidos**, que son adquiridos y usados por los miembros de la organización como **marco de referencia** para medir y analizar, tanto sus comportamientos como los de los demás (Saffold, 1988; Wilkins y Dyer, 1988). Estos valores se ponen de manifiesto mediante fenómenos organizacionales tales como mitos, leyendas y lenguajes especiales (Smircich, 1983).

Los modelos de creencias culturales deben relacionarse con la actitud de los miembros de la organización y su percepción sobre el papel que desempeñan en ella. Siendo importante para la gestión adecuada de los recursos humanos conocer aspectos tales como: si tienen claro lo que se espera de ellos, cuál es su nivel de satisfacción en el trabajo, su grado de integración o ajuste con la organización, su propensión para permanecer en la misma y si la recomendaría a otras personas como el mejor lugar para trabajar (Cooke y Rousseau, 1988).

1.3 Tipos y perfiles culturales en la organización

La extensa literatura sobre cultura organizacional revela un gran número de conceptos y tipos de cultura, por lo que al tratar los tipos de los perfiles culturales se procederá de manera similar a la seguida al afrontar el estudio del concepto de cultura organizativa, es decir, se mostrarán aquellas tipológicas más representativas y características, así como aquella que ha servido de base para el análisis empírico llevado a cabo en este trabajo.

En los estudios realizados, sobre evaluación de la cultura organizacional, por Cooke y Lafferty (1986), Cooke y Rousseau (1988) y Cooke y Szumal (1993), se pone en evidencia la existencia de doce estilos culturales básicos que se ponen de manifiesto, tanto en las actividades interpersonales como en las relaciones de trabajo. Estos doce estilos culturales son los siguientes:

1º.- Cultura humanista-útil.- Característica de aquellas organizaciones que se administran de una manera participativa y centrada en las personas. Sus miembros esperan poder apoyar e influir en sus relaciones con los demás. Así, por ejemplo, se

intentan ayudar unos a otros para crecer y desarrollarse en la organización, se toma el tiempo que sea necesario con las personas para que tengan un desempeño adecuado, etc.

2°.- Cultura afiliativa.- Distintiva de aquellas organizaciones que dan una alta prioridad a la construcción de relaciones interpersonales. Se espera que sus miembros sean amistosos, abiertos y sensibles para, de esta forma, poder alcanzar el mayor grado de satisfacción posible de los integrantes de los grupos de trabajo. Es de espera que se relacionen con los demás de una manera amigable, compartiendo con ellos sus sensaciones, pensamientos e ideas, las cuales, se podrán llevar a la práctica de forma conjunta en un momento posterior.

3° Cultura de aprobación.- Peculiar de aquellas organizaciones en las que el conflicto es evitado en la medida de lo posible y las relaciones interpersonales son agradables, al menos en apariencia. Sus miembros sienten que deben entenderse con los demás, intentando ganarse su aprobación. Por consiguiente, intentarán asegurarse la aceptación del resto, irán juntos para evitar el conflicto que se podría desencadenar en el caso de que fueran por separado, las decisiones se adoptarán con el mayor consenso posible, etc.

4°.- Cultura convencional.- Es descriptiva de aquellas organizaciones tradicionales, conservadoras y controladas burocráticamente. Sus miembros se manifiestan conformistas, seguidores fieles de los papeles que les han sido asignados e intentando dar la mejor impresión posible, por lo que siempre seguirán las políticas y prácticas marcadas, ajustándose al molde diseñado y procurando no salirse de él.

5°.- Cultura dependiente.- Representativa de organizaciones controladas jerárquicamente, constituyendo el polo apuesto a la administración participativa. La toma de decisiones de forma centralizada en cada organización conduce a que sus miembros hagan solo lo que se les a mandado y a que clarifiquen todas las decisiones con sus superiores, intentando agradar a los que tienen autoridad haciendo lo que de ellos se espera.

6°.- Cultura preventiva.- Típica de aquellas organizaciones que han dejado de recompensar el éxito, pero sin embargo, castigan las equivocaciones. Este sistema de debilitamiento del comportamiento negativo conduce a que los miembros de estas organizaciones intenten ostentar la menor cantidad de responsabilidades posible, ya que de este modo la posibilidad de ser culpado y castigado por una equivocación disminuye. Así, por ejemplo, esperarán a que otros actúen antes para conocer sus resultados y proceder posteriormente en base a ellos, con lo que los riesgos a asumir son menores.

7°.- Cultura oposicional.- Característica de organizaciones en las que predomina la confrontación y el negativismo es premiado. Sus miembros ganan *status* e influencia por ser críticos y de esta manera, se refuerzan para oponer sus ideas frente a las de los demás y tomar decisiones de forma segura, aunque se manifiesten posteriormente como ineficaces. Algunos comportamientos representativos de este estilo cultural llevan a mostrarse duro para impresionar a los demás, a indicar los defectos de estos, etc.

8°.- Cultura del poder.- Peculiar de organizaciones estructuradas según la autoridad inherente de las posiciones ocupadas por sus miembros. Estos tienen el convencimiento de que serán recompensados por el hecho de asumir determinados cargos, por controlar a cuantos más subordinados mejor y al mismo tiempo, por ser

responsables respecto a las demandas de sus superiores, construyéndose de esta manera una pirámide de poder.

9°.- Cultura competitiva.- En este estilo cultural, se valora el ganar y los miembros de la organización son recompensados por sus resultados frente a los de los demás. Las personas operan en base a la estructura ganar-perder y están convencidos de que deben trabajar en contra, más bien, que junto a sus compañeros para poder ser mencionados o gratificados. Por lo tanto, el trabajo se convierte en un concurso, donde a no ser que se tengan fundadas esperanzas de triunfar, no se participa.

10°.- Cultura competencia-perfeccionista.- Se da en aquellas organizaciones en las que el perfeccionismo, la persistencia y el trabajo duro son lo más valorado. Sus miembros sienten que deben evitar las equivocaciones, mantener sus objetivos y trabajar las horas que sean necesarias con tal de conseguirlos. Esto conduce a que todo se intente hacer perfectamente, manteniendo al máximo todas las potencialidades.

11°.- Cultura del logro o realización.- Característica de organizaciones donde se valora el hecho de que se establezcan y se cumplan adecuadamente las metas. A sus miembros, se les asignan metas que deben suponer un desafío y ser lo más realistas posible, ya que el hecho de no alcanzarlas puede tener efectos desmotivadores. Como instrumento para lograr dichas metas, se establecen unos planes que facilitan la consecución de los objetivos de manera entusiasta y persiguen siempre un patrón de excelencia.

12° Cultura de autoactuación.- Representativa de organizaciones que valoran la creatividad, la calidad y la consecución conjunta de la realización de la tarea y del crecimiento y desarrollo personal. Sus miembros se sienten animados y motivados para disfrutar con su trabajo, desarrollándose y formándose a si mismos, participando en actividades nuevas e interesantes y pensando de manera independiente a los demás.

Posteriormente, en otras muchas investigaciones, se ha utilizado este inventario de cultura organizacional para evaluar la cultura como una manifestación de normas específicas, más que como una construcción general. De esta manera, se utilizan esos doce estilos culturales como determinantes de los tres factores siguientes (Gundry y Rousseau, 1994):

A. Satisfacción: Incluye aquellas normas de comportamiento orientadas hacia el trabajo en equipo, enfatizando las gratificaciones y alentando los logros, la autoactuación y el apoyo a las relaciones interpersonales. Por lo tanto, este factor vendrá determinado por los estilos culturales 11, 12, 1 y 2 de la relación anterior.

2. Seguridad en el trabajo: Incluye las normas de comportamiento orientadas hacia el control, enfatizando el uso escaso de gratificaciones y sancionando o penalizando para promover el perfeccionismo, la competición, el control jerárquico y el estilo oposicional. Los estilos culturales involucrados en este caso serán el 7, 8, 9, 10.

3. Seguridad personal: Hace referencia a las normas de comportamiento orientadas hacia el control, pero en este caso, enfatizando sobre las posturas defensivas puestas de manifiesto en las relaciones personales, mediante actividad política o buscando

la aprobación de los demás, incluso adheriéndose a representar papeles convencionales. Por lo que en este caso los estilos culturales implicados son el 3, 4, 5, 6.

Cooke y Rousseau (1988) observaron que las organizaciones que enfatizaban en las recompensas, en la retroalimentación positiva y en la flexibilidad, se caracterizaban por poseer normas de comportamiento orientadas hacia la satisfacción del trabajador. Las normas de comportamiento orientadas hacia la seguridad se encontraban en aquellas organizaciones que confiaban en las sanciones, en la retroalimentación negativa y en la gestión controlada mediante reglas. Rousseau (1990) encuentra que las normas de comportamiento orientadas a la satisfacción estaban asociadas con los más altos grados de desempeño y satisfacción de los miembros de la organización. Por el contrario, las normas asociadas a la seguridad personal y del trabajo estaban correlacionadas con los más bajos niveles de desempeño unitario y de satisfacción de los miembros de la organización.

Por otra parte, Gundry y Rousseau (1994) ponen de manifiesto como la ambigüedad en el mensaje sobre cómo se debe desarrollar un trabajo se relaciona positivamente con las normas de comportamiento orientadas hacia la seguridad y de forma negativa con las normas orientadas hacia la satisfacción. Y utilizan el *Cuestionario de incidentes críticos (CIQ)*, desarrollado por Flanagan (1954), y el *Inventario de cultura organizacional (OCI)*, concebido por Cooke y Lafferty (1989) para evaluar el comportamiento esperado de los miembros de la organización en su ajuste con esta. Consiste en ciento veinte ítem con múltiple elección de formato de respuesta. Los encuestados son preguntados por el alcance de su ayuda a otros miembros de la organización para conseguir un ajuste o acoplamiento adecuado con la misma, así como por las expectativas encontradas en la organización. Las respuestas se recogen en una escala de 1 a 5 (1 = No a todo; 2 = Poco alcance; 3 = Moderado alcance; 4 = gran alcance; 5 = Muy gran alcance).

El rol puede variar y puede autoreflejar facetas de la cultura organizacional. En múltiples investigaciones se ha puesto de manifiesto la coexistencia de varias subculturas en una misma organización, de tal forma, que las normas de comportamiento difieren, tanto por niveles como por funciones, dentro de la organización. Incluso, las culturas orientadas hacia la seguridad caracterizan a organizaciones muy jerarquizadas, en las que los niveles pueden estar asociados con amplias diferencias en cuanto a normas de comportamiento, valores y creencias. Así, por ejemplo, la toma de decisiones centralizada da mayor poder a los niveles más altos y crea una mayor dependencia y restricción en cuanto a las acciones a emprender por los niveles más bajos. Igualmente, los transmisores de roles en organizaciones orientadas hacia la seguridad están más motivados e interesados en transmitir una mezcla de comportamientos observados como apropiados que lo que pueden estarlo los transmisores de roles en el marco de organizaciones orientadas hacia la satisfacción (Cooke y Rousseau, 1988; Rousseau, 1990).

Esta misma naturaleza subcultural de la organización se pone de manifiesto en otros trabajos, como el desarrollado por Schwarzman, Kneifel y Krause (1978), en el que se analiza el conflicto creado en un centro de salud mental entre los responsables de la administración del mismo y el staff profesional que trata a los pacientes o clientes como consecuencia de las distintas concepciones de cómo debería ser la relación con estos. Otro trabajo, que pone en evidencia esta naturaleza, es el de Martin y Siehl (1983), en el cual,

se descubre la existencia de una contracultura que cuestiona los valores centrales de la cultura dominante en General Motors compartidos por la mayoría de los miembros de la organización y considerados como los valores que conducirían a una mejor gestión, por lo que esta empezaba a estar amenazada por la aparición de la contracultura. Randall (1988) analiza la existencia y relación de múltiples subculturas en la organización, para lo cual utiliza la técnica **CMM** (*Coordinated Management of Meaning*). Este análisis se realiza en cuatro fases: En **la primera**, se articula el contenido de CMM para identificar las variaciones culturales dentro de la organización. **La segunda**, detalla el papel crítico de la estructura en la CMM para definir las distintas subculturas. **La tercera**, demuestra como los significados culturales y las estructuras tienen consecuencias en la CMM. Y en **la cuarta**, se ilustra como la CMM puede ser fructíferamente aplicada para examinar algunos tipos específicos de arreglos multiculturales en la organización. Por otra parte, Smircich (1983) indica que la organización, como un sistema de conocimientos, descansa en la cadena de significados subjetivos que sus miembros comparten en diferentes grados y se constituyen como regla de funcionamiento, lo que genera múltiple subculturas.

A pesar de que en una organización es posible la existencia de una cultura única, hay múltiples factores, a menudo mitigados, que actúan contra tal posibilidad, sobre todo, cuando la organización llega a ser grande y compleja. Algunos de estos factores son: La incorporación de personal nuevo, la introducción de nuevas tecnologías, el grado de asociacionismo tanto profesional como sindical, la visión de la organización como un ente único o bien como ente departamentalizado, la fortaleza de las barreras que la rodean, el grado de acoplamiento de los distintos grupos organizacionales, etc. (Weick, 1976; Meyer, 1982; Gregory, 1983; Randall, 1988). Por otra parte, al sembrar diversas culturas en la organización, estas están frecuentemente unidas por su misma naturaleza, al ser esta construida socialmente mediante interacción de todas ellas.

Una vez puesta de manifiesto la existencia de múltiples culturas o subculturas en la organización, se hace interesante conocer las distintas situaciones en las que se las puede encontrar. Según Randall (1988), usualmente se manifiestan **dos situaciones**. **Una**, en la que existe una constelación de culturas únicas y distintas, tanto en términos de significados como de valores, estructuras o ajustes entre significados y valores, las cuales no están conectadas a una cultura central. **Otra situación**, es aquella en la que hay un conjunto de subculturas distintas relacionadas con una cultura paraguas central, en este caso, los individuos de las distintas subculturas comparten algunos valores, significados y estructuras con los miembros de las otras subculturas, conformando estos elementos la base de la cultura paraguas común.

La noción de paraguas cultural, supone un mayor grado de integración dentro de la organización que la noción de constelación cultural, sobre todo, cuando las distintas unidades que componen la organización se acoplan libremente (Weick, 1976).

Otras tipologías o perfiles culturales han sido establecidos entre otros por Amat (1983: pág.3), quien a partir del trabajo de Harrison (1972), establece los cuatro tipos siguientes:

I. Cultura orientada hacia el poder. Los rasgos más importantes son el control, el autoritarismo, la opacidad contable y el personalismo de los miembros de la dirección. En este tipo de cultura, los modelos paternalistas de gestión van a tener cabida, ya que se

considera al poder desde una perspectiva benefactora. Muestras de este perfil cultural se van a dar con frecuencia entre las empresas familiares.

II. Cultura orientada a la función o al rol. La formalización, como parámetro de diseño organizacional, prevalece sobre otras variables que pudieran condicionarlo, ya que se considera especialmente importante el cumplimiento de las normas establecidas. Se suele dar en entornos seguros y desprovistos de los fuertes desafíos de la competencia, por lo que generalmente estaremos ante modelos organizativos caracterizados por el predominio de elementos representativos de una burocracia maquinal, pudiendo encontrar ejemplos de este tipo de cultura en muchas grandes empresas y administraciones públicas.

III. Cultura orientada hacia las tareas. Es aquella, donde la dirección por objetivos, el trabajo en equipo y la calidad cobran especial importancia, ya que uno de los objetivos principales será la obtención de productos adecuados para competir en el mercado en condiciones ventajosas a fin de conseguir buenos resultados económicos, tanto a corto como a largo plazo. Ejemplos de esta orientación pueden darse con frecuencia en empresas de sectores muy competitivos y la tendencia es a organizarse por productos más que por funciones o procesos.

IV. Cultura orientada hacia las personas. En organizaciones con predominio de este perfil cultural, el personal juega un papel fundamental, llegando casi a obsesionarse por él y a intentar identificarlo con la organización, por lo que el puro crecimiento económico no aparece como primera prioridad inmediata, pudiéndose organizar en forma de adhocracia o bien como una burocracia profesional. Las agencias de servicios profesionales o de servicios altamente especializados y avanzados constituyen ejemplos característicos de este tipo de organizaciones.

Una clasificación muy similar a la anterior, propuesta por Handy (1976), califica a los distintos tipos o perfiles culturales con nombres de la mitología griega: Zeus, Apolo, Atenea, Dionisos; aunque el contenido de cada tipo se diferencia muy poco del dado por Amat (1983: pág. 3) en su clasificación; de tal forma, que se puede asimilar Zeus con la cultura orientada hacia el poder, Apolo con la cultura orientada hacia la función, Atenea con la cultura orientada hacia las tareas y Dionisos con la cultura orientada hacia las personas.

Por otra parte, Burke (1984) y Thevenet (1986: pp. 159-160) utilizan las siguientes dos dimensiones para identificar distintos tipos de cultura: **El nivel de apertura de la organización al entorno** y el **grado de formalización** de la misma. Este la conducirá a ser más o menos propensa al cambio o más o menos disciplinada según el control ejercido por la estructura jerárquica. A partir de las dos dimensiones anteriores, estos autores diferencian y distinguen entre los siguientes tipos de cultura:

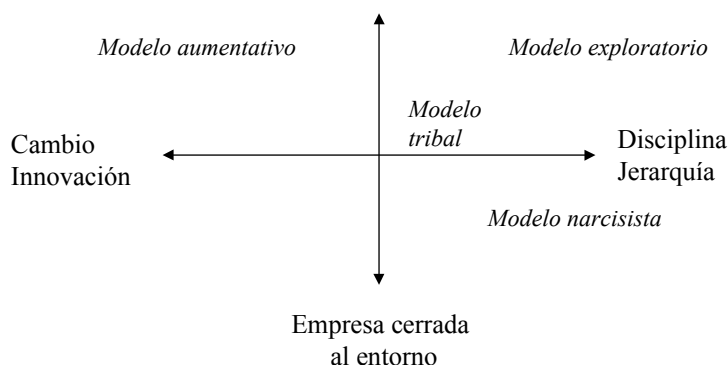
a. Cultura narcisista. Característica de organizaciones inmovilistas que rechazan las posibles influencias que pudieran recibir del entorno, puesto que las conducirían a tener que modificar sus estructuras organizativas, además de su forma de actuar. Para evitar esta influencia, utilizarán sistemas disciplinarios y medidas sancionadoras ejecutadas en base al poder que se ejerce desde la estructura jerárquica.

b. Cultura tribal. Está algo más abierta a las influencias externas que la cultura narcisista, pero no para adaptarse al entorno, sino para influir en él. La base de este tipo

de cultura se encuentra en las características y en los principios básicos de funcionamiento de la tribu, tales como el orden, la jerarquía y la autoridad.

c. Cultura exploratoria. Es característica de organizaciones abiertas al entorno, tanto para influir como para ser influidas por él, en las que la agresividad, la competencia y la voluntad de las personas serán actitudes muy valoradas. Para poder mantener bajo control los efectos perniciosos de la relación con el exterior, se utilizará, también en este caso, la disciplina ejercida desde la jerarquía, aunque se dejará un mayor margen de maniobra al personal para que pueda responder con rapidez a los cambios del entorno.

d. Cultura aumentativa, característica de organizaciones que se muestran abiertas al exterior y son conscientes de que la supervivencia depende de su capacidad para encajar los cambios del entorno y de su iniciativa para llevar a cabo innovaciones que la doten de capacidad suficiente para influir en el entorno y evolucionar con él. Por lo tanto, deberá contar con estructuras flexibles y personal con capacidad de maniobra suficiente para afrontar con ciertas garantías de éxito los procesos de cambio en los que se verá involucrada la organización..



Utilizando las dimensiones de **nivel de riesgo** y **rapidez de respuesta en la toma de decisiones**, Deal y Kennedy (1986) construyen su propia tipología de cultura organizativa (véase Cuadro B). Así, Garmendia (1994: pág. 34-35), al analizar estos tipos culturales, indica que los héroes en la cultura “Macho” son agresivos, en la de “Trabajo/juego duro” son supervencedores, en la de “Apuesta y gana” son obstinados y en la cultura de “Proceso” son puntillosos y ordenados. Del héroe agresivo se esperan comportamientos “in” -Vestirse a la moda, jugar al golf, etc.-. Al burócrata se le exige un comportamiento ordenado y conservador; etcétera. Pero si esta clasificación es útil para detectar los rasgos culturales básicos de la organización, no lo es para llevar a cabo una *dirección por la cultura*, sobre todo, para elaborar una política de mejora y cambio basada en la gestión de los estilos culturales presentes o potenciales.

Cuadro B.- TIPOLOGÍAS DE CULTURAS EN FUNCIÓN DEL RIESGO Y RAPIDEZ DE RESPUESTA A LAS DECISIONES

RIESGO			
		<i>RIESGO ALTO</i>	<i>RIESGO BAJO</i>
VELOCIDAD DE RESPUESTA	<i>RESPUESTA RÁPIDA</i>	CULTURA MACHO Orientación al riesgo, pero teniendo en cuenta que pronto se sabrá el éxito o fracaso de una decisión. Ej.: Policía, cirujanos, etc.	CULTURA TRABAJO/JUEGO DURO Bajo riesgo relativo y rápido “feedback”. Ej.: Industria del automóvil
	<i>RESPUESTA LENTA</i>	CULTURA DE APUESTA Frecuentes decisiones de crucial alcance cuyos frutos tardan en madurar. Ej.: Fondos de inversión	CULTURA DE PROCESO Se valora la cautela y el respeto a las normas en situación de bajo riesgo y respuesta lenta a las decisiones tomadas. Ej.: Administración pública

Fuente: Garmendia (1994: pág. 34)

La gran cantidad de tipologías que de cultura empresarial se han elaborado, de las cuales, aquí hemos mostrado quizás las más representativas, nos hace sospechar que no existe ninguna clasificación que sea capaz de abarcar el conjunto de situaciones que se pueden plantear, sobre todo, y como indica Garmendia (1994: pág. 35), cuando algunas tipologías incluyen lo que otras excluyen. Una posible justificación a esta sospecha puede venir dada por el hecho de que estas tipologías no se encuentran respaldadas por un marco teórico general que de cuenta de todos los aspectos que son relevantes para definir una cultura. Así, por ejemplo, la clasificación del Cuadro B nos puede dejar insatisfecha la curiosidad sobre la importancia que, en cada caso, se otorga a la marcha del absentismo, a los conflictos internos, a la participación, a la organización del trabajo, al estado de los programas de formación general o continua, etc.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es decir, que estén todos los que son y que sean todos los que están y de acuerdo con los objetivos que nos proponemos conseguir en el presente trabajo, se pueden establecer una gran variedad de perfiles culturales a partir de los distintos rasgos o valores básicos que se pueden manifestar en una organización o en un grupo de ellas. Según Díez de Castro, Galán, Landa, Leal (1995: pág. 452), aunque cada empresa pueda tener su propia, única y diferenciada cultura, es posible generalizar algunos rasgos que se repiten en ellas y distinguir distintos tipos de cultura según el entorno al que se enfrentan, dando lugar de este modo a perfiles con rasgos culturales que caracterizan a sectores o grupos de empresas.

Para el presente trabajo, vamos a utilizar una adaptación de los principales rasgos culturales utilizados por Gordon (1985: pp. 103-125) en un trabajo previo, en el que se comparaba un grupo de pequeñas empresas con otro grupo de empresa que operaban en mercados dinámicos en base a once rasgos o aspectos de su cultura organizativa. A continuación hacemos mención a estos rasgos culturales:

1. Orientación hacia el riesgo: Refleja el grado con el que la empresa fija objetivos arriesgados y enfoca o considera sus negocios atrevidos o innovadores.

2. Orientación hacia la iniciativa individual: Grado con el que la empresa estimula o fomenta la libertad de acción, innovación y toma de riesgos individuales. Sirve de indicador del énfasis en el valor “individualidad”.

3. Orientación hacia el rendimiento: Grado con el que la empresa establece y demanda altos niveles y expectativas de rendimiento a sus empleados y los hace personalmente responsables de los resultados.

4. Orientación hacia la acción: Grado o margen de maniobra que se deja a los empleados para que tengan la oportunidad de realizar o implementar sus decisiones, enfatizando el sentimiento de urgencia para conseguir resultados y tareas terminadas, fomentándose, de esta forma, la rapidez de acción.

5. Orientación hacia la compensación: Grado con el que los empleados perciben que su empresa paga competitivamente, así como la creencia de que la retribución percibida está determinada en función del rendimiento.

6. Orientación hacia el desarrollo de recursos humanos: Grado con el que la empresa proporciona a sus empleados oportunidades de crecimiento, de promoción y de desarrollo dentro de la misma.

7. Orientación hacia la claridad en la dirección: Refleja el grado con el que la empresa enfatiza la creación de objetivos claros y planes para conseguirlos.

8. Orientación hacia la integración: Grado con el que se fomenta el que las unidades operen de manera coordinada. Este es un indicador que sirve para determinar el grado de interdependencia horizontal.

9. Orientación a la comunicación con la alta dirección: Grado con el que los empleados comunican claramente con sus superiores y apoyan su gestión. Este es un indicador del grado de interdependencia vertical.

10. Orientación a la resolución de conflictos: Grado con el que se fomenta que los empleados airén los conflictos y los critiquen libremente.

11. Orientación a la claridad del desempeño o rendimiento: Grado con el que la empresa elabora y muestra con claridad las expectativas de rendimiento o desempeño de los empleados.

De esta investigación se obtienen algunas conclusiones interesantes, aunque siempre teniendo presente que se trata de empresas americanas cuyo contexto cultural puede ser muy diferente del europeo, español y sobre todo, del andaluz. No obstante, parece manifestarse una alta necesidad de estabilidad, que se refleja en un relativo alto grado de orientación a la integración, a la comunicación con la alta dirección, a la compensación y al desarrollo de los recursos humanos. El alto grado de interdependencia tanto horizontal como vertical obedece al hecho de que, en la mayoría de los casos, los empleados son escuchados a la hora de tomar alguna decisión.

Por lo tanto, al necesitar un alto grado de estabilidad para funcionar o incluso para sobrevivir, las pequeñas empresas encontrarán grandes dificultades para afrontar o gestionar cualquier cambio. De esta manera, cuando llegó la crisis económica motivada por la subida de los precios del petróleo, fueron muchas las pequeñas empresas, que incapaces para poder funcionar adecuadamente en un ambiente turbulento y variable al no haber modificado su creencia de como se debía gestionar su empresa, tuvieron que desaparecer. Este punto de vista, es altamente controvertido, aunque dado que su discusión podría salirse de los objetivos de nuestro trabajo solo indicar que en otros trabajos, como el de Piore y Sabel (1990), se pone de manifiesto la gran capacidad de

adaptación de las pequeñas empresas a los cambios, utilizando lo que se denomina *especialización flexible*, o sea, que pequeñas empresas se especializan en un determinado producto o mercado y cooperan entre ellas en función de las necesidades o requisitos impuestos por el entorno. Por último, en el estudio de Gordon (1985: pp. 107-109) se detecta que las pequeñas y medianas empresas poseen un muy bajo grado de orientación hacia el riesgo, motivado quizás por la falta de capacidad de respuesta para afrontar con ciertas garantías de éxito las amenazas y oportunidades del entorno.

Otros trabajos, como el de Díez de Castro *et al* (1995: pp. 450-458), también han utilizado una adaptación de este inventario de rasgos culturales básicos en un estudio sobre las orientaciones culturales de las empresas andaluzas. En este estudio se pone de manifiesto como el rasgo cultural predominante en la empresa andaluza es la orientación hacia el rendimiento, Esto nos indica que se presta gran atención a la exigencia de altos niveles y expectativas de rendimiento para los empleados. El segundo aspecto más valorado es el de la orientación hacia la compensación. Por otra parte, uno de los valores más bajos del perfil cultural de la empresa andaluza es el asignado a la orientación al riesgo. Esto se puede deber a que las bajas expectativas de crecimiento las conducirían a mantener esta postura conservadora, además de lo indicado en el párrafo anterior para las empresas estadounidenses. El nivel más bajo en la puntuación dada a un rasgo cultural es la obtenida por la orientación a la acción, lo que puede denotar falta de formación del empresariado andaluz para comprender que en muchos casos ese factor de rapidez y autogestión del propio trabajador se puede convertir en una de las principales claves para el éxito de la empresa.

1.4 El cambio cultural en la organización

Para llevar a cabo el análisis del cambio cultural, vamos a dividir su estudio en dos partes: El proceso de aculturación al que se llega como consecuencia del encuentro de dos culturas diferentes y el proceso de cambio cultural propiamente dicho, en el cual, se puede utilizar la formación como elemento o instrumento fundamental para conseguir que dicho proceso de cambio se realice adecuadamente y según lo que previamente se había planificado.

1.4.1 El proceso de aculturación

Una vez examinadas las distintas conceptualizaciones de la expresión *cultura organizacional* y observadas algunas de sus características y variaciones más sobresalientes, el análisis del proceso de aculturación al que pueden llegar las organizaciones se nos revela como una parte importante de este estudio, sin la cual quedaría incompleto.

La aculturación, desde una perspectiva antropológica, es el resultado del contacto entre dos o más culturas autónomas que conduce al cambio en alguno de los grupos culturales implicados. Desde el punto de vista de las teorías sobre evolución del cambio cultural, la aculturación describe un proceso y/o una reacción a la imposición de una cultura por otra, a pesar de que teóricamente la aculturación puede también ser el resultado de una combinación equilibrada de los elementos propios de los dos grupos culturales puestos en contacto. Aunque estudios antropológicos sugieren que este equilibrio raramente se produce y que un grupo tiende a dominar a otro y a influir en la

dirección del cambio cultural mucho más fuertemente que el grupo subordinado (Berry, 1980).

Las teorías antropológicas sobre aculturación han sido utilizadas para describir la mezcla de dos culturas organizativas. Sin embargo, Nahavandi y Malekzadeh (1988) diferencian entre **aculturación antropológica** y **aculturación organizacional**. Así, en **esta última**, los miembros de la organización que soportan un proceso de aculturación tienen la opción de no someterse a dicho proceso, procediendo en este caso al abandono de la organización, puesto que les puede resultar demasiado tensa o desagradable la mezcla cultural (Elsass y Veiga, 1994).

Siguiendo a estos autores, **la aculturación organizacional** puede ser descrita en términos de una interacción dinámica entre dos fuerzas opuestas: **Por un lado**, la diferenciación cultural, que evidencia el deseo de que los grupos mantengan separada su identidad cultural. **Por otro**, la integración organizacional que manifiesta la necesidad, desde el punto de vista organizacional, de que los distintos grupos culturales trabajen juntos. De esta forma, mientras la diferenciación puede ser vista como un proceso cultural, la integración se observa como un proceso organizacional.

Para analizar los distintos tipos o modos de aculturación, Elsass y Veiga (1994) utilizan la *teoría del equilibrio cuasi-estacionario* de Lewin (1951); de tal forma, que esta proporciona el marco conceptual para el análisis de los dos componentes del proceso aculturativo: **La diferenciación cultural** y **la integración organizacional**. Esta teoría sugiere que el comportamiento es el resultado de una interacción dinámica de las influencias que comportamientos opuestos intentan ejercer y a las que llama fuerzas.

De la definición de **fuerza**, subyacen dos de sus componentes principales. Por una parte, **la dirección**, que hace referencia a la orientación de las influencias, pudiendo ser impulsora o limitadora. Y por otra, su **fortaleza**, que pone de manifiesto el grado de influencia que tiene una fuerza, de tal manera, que una fuerza fuerte influirá en el comportamiento de los miembros de la organización en mayor grado que una fuerza débil.

Se puede llegar a un punto de equilibrio, en el que ambas fuerzas tengan el mismo grado de influencia y por lo tanto, el tipo de comportamiento permanecería estable. Sin embargo, es necesario distinguir dentro de este equilibrio dos situaciones diferentes. Por un lado, cuando al equilibrio se llega como consecuencia de una igualdad de fuerzas débiles, lo que da lugar a un *sistema de baja tensión*. Y por otro, cuando a este equilibrio se llega como resultado de la igualdad de fuerzas fuertes, lo que dará lugar a un *sistema de alta tensión*. Los sistemas de baja tensión tienden a ser más flexibles y maleables, con niveles de conflicto más bajos que los sistemas de alta tensión, los cuales, conducen a situaciones altamente explosivas.

Por lo tanto, al aplicar *la teoría del equilibrio cuasi-estacionario* de Lewin (1951) al proceso aculturativo, se puede observar como las fuerzas opuestas, diferenciación cultural e integración organizacional, pueden actuar sobre los miembros de la organización, influyendo en su comportamiento. De esta manera, las fuerzas de diferenciación cultural son consideradas como fuerzas limitadoras, ya que sirven para prevenir la mezcla de dos grupos culturales separados, mientras que las fuerzas de integración organizacional son vistas como fuerzas impulsoras al representar un papel

dominante en la creación de un grupo integrado a partir de dos grupos culturales separados.

El resultado de la interacción entre estas fuerzas conducirá a lo que Lewis llama *equilibrio cuasi-estacionario entre fuerzas opuestas*. Este estado de equilibrio puede ser considerado como la forma inicial de adaptación o lo que Nahavandi y Malekzadeh (1988) denominan como modo de aculturación. Además, dado que los resultados varían como consecuencia de la interacción dinámica entre esas fuerzas opuestas, otras configuraciones típicas pueden ser definidas. De esta manera, es posible diferenciar los siguientes cuatro modos aculturativos, resultado del encuentro inicial de dos grupos culturales distintos. Cada modo refleja el conjunto de conflictos aculturativos experimentados por los miembros de la organización:

I. Deculturación. Esta situación se daría si, después del encuentro inicial, se manifestara una debilidad tanto en las fuerzas de diferenciación cultural como en las de integración organizacional. Se trataría del caso en el que los miembros de la empresa adquirida no desean mantener separada su identidad cultural, pero la empresa adquirente tampoco necesita imponer los aspectos característicos de su cultura. De esta forma, los miembros de la empresa adquirida no mantendrán durante mucho tiempo su identidad cultural, pero tampoco la reemplazarán por otra nueva al no sentir influencias de ninguna cultura. Esta situación es definida como *sistema de baja tensión*.

II. Asimilación. Se daría este caso, si una vez ocurrido el encuentro inicial, existe fortaleza en las fuerzas impulsoras de integración organizacional y debilidad en las fuerzas limitadoras de diferenciación cultural. En esta situación, el resultado más probable sería un bajo nivel de conflicto, lo que vendría fuertemente favorecido por la superioridad de la fuerza de integración organizacional respecto a la de diferenciación cultural. Al mismo tiempo, la tensión experimentada por los miembros de la organización sería moderada. En términos antropológicos, si el grupo subordinado abandona su anterior identidad cultural para asumir la cultura impuesta, se considera que esta última ha sido asimilada.

III. Separación. Se dará cuando, después del encuentro inicial, la fortaleza de las fuerzas limitadoras de diferenciación cultural se manifiestan junto a la debilidad de las fuerzas impulsoras de integración organizacional. Esto provocará la separación de ambos grupos y el mantenimiento por separado de su propia identidad cultural. El modo aculturativo definido así está frecuentemente asociado con procesos de segregación autoimpuesta por el grupo subordinado. Por lo tanto, no habrá tampoco sometimiento a una estructura organizativa común, ya que ambos grupos operarán de forma separada e independiente.

IV. Tensión aculturativa. Esta situación se plantearía cuando, después del encuentro inicial, se manifiestan de una fortaleza similar, tanto las fuerzas limitadoras de la diferenciación cultural como las impulsoras de integración organizacional. En este caso, se podría llegar muy probablemente a un estado de alta tensión aculturativa y los individuos pueden experimentar altos niveles de tensión y discordia. Este estado puede ser considerado como un *sistema de alta tensión*.

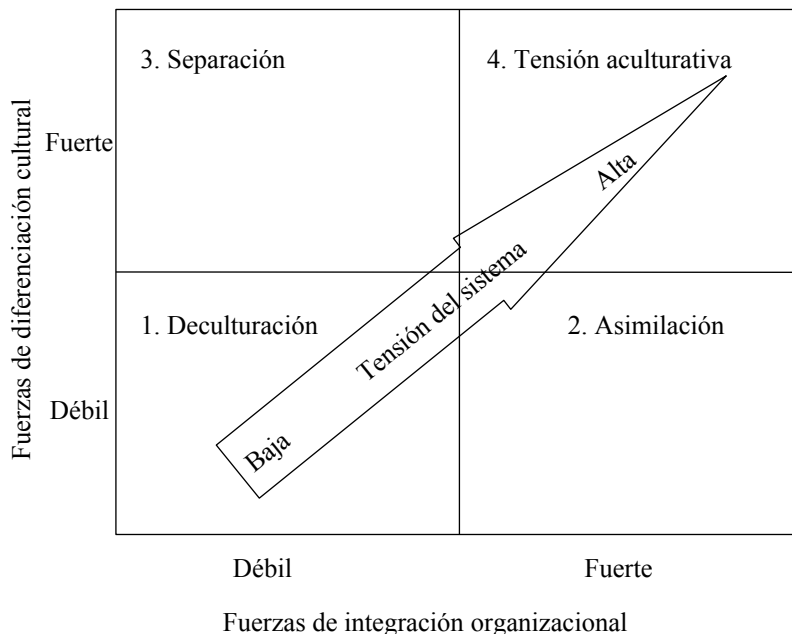


Figura 2.- Los cuatro modos de aculturación. **Fuente:** Elsass y Veiga (1994: pág. 436)

Cuando la aculturación es vista como una tensión dinámica entre los procesos de diferenciación cultural y de integración organizacional, es posible predecir las condiciones que conducirán a un conflicto o a una mejora del desempeño organizacional. Así, el modelo presentado seguidamente sirve para describir como influyen y afectan dichos procesos o fuerzas al estado y a la evolución del desempeño organizacional.

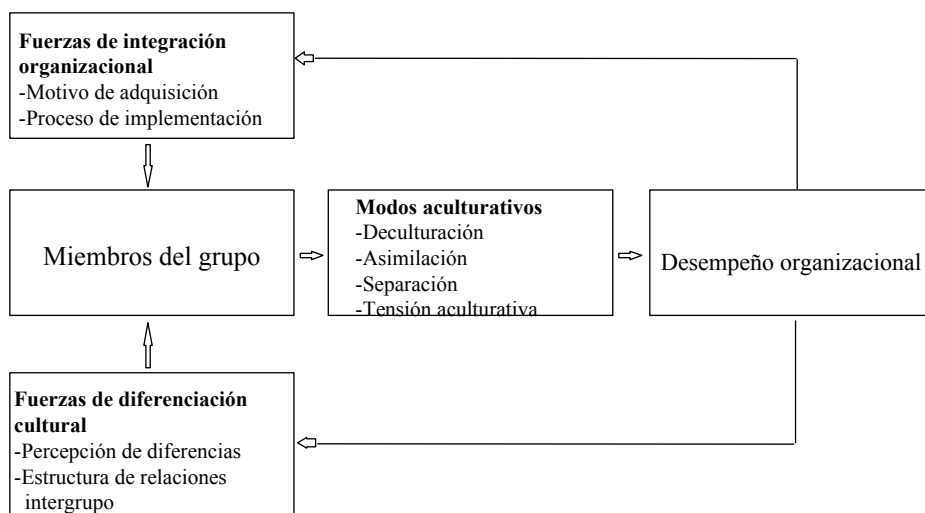


Figura 3.- Modelo de aculturación dinámica. **Fuente:** Elsass y Veiga (1994: pág. 440)

1.4.2 El cambio cultural y la formación

La noción de cambio constituye uno de los elementos más interesantes a tener en cuenta a la hora de estudiar la cultura de empresa, ya que desde todos los niveles se producen presiones que conducen a dicho cambio. Acontecimientos de toda índole, tanto sociales, como políticos o culturales, van configurando una sociedad cambiante y una cultura del cambio con entidad propia y determinante de nuestro entorno social. Se producen cambios en el equilibrio político internacional, los hábitos de consumo se ven constantemente modificados, las técnicas de producción se perfeccionan y se hacen cada día más sofisticadas, las repercusiones de la producción y el consumo en masa sobre el medio ambiente incide cada vez más en nuestro estilo de vida y en la forma de ver los problemas presentes y futuros con los que nos tendremos que enfrentar, la presión ejercida por una competencia, que llega a ser despiadada, al forzar un cambio continuo, tanto tecnológico como de objetivos o de estrategias para conseguirlos, a fin de poder adaptarse al entorno en el que la empresa debe sobrevivir. Todo lo anterior nos indica que estamos ante **la cultura del cambio**, cuyos principales parámetros explicativos son: el **entorno**, que se debe considerar desde una perspectiva cada vez más global al internacionalizarse los mercados, la política, etc.; y el **proceso de innovación**, sobre todo en su vertiente tecnológica.

Como causas más concretas del cambio en la organización, podemos considerar el hecho de que en la misma pueden existir distintas subculturas, de tal forma que alguna de ellas, con el paso del tiempo, se va fortaleciendo y minando, cada vez más, el terreno ocupado por la cultura central hasta conseguir desplazarla, bien sea total o parcialmente, pero en todo caso consiguiendo remplazarla como cultura paraguas o central. Otra causa del cambio podría estar en el hecho de que el conjunto de creencias, valores, y expectativas compartidas que configuran la cultura actual ya no son capaces de dar a la organización la cohesión necesaria ni servir de referencia válida para afrontar los desafíos que se presentan, por lo que deberá procurar una nueva combinación de ese conjunto de elementos culturales que la hagan poder seguir funcionando adecuadamente.

Si queremos dar ciertas garantías de continuidad a una empresa, es necesario que se instale en la cultura del cambio, lo que significa, que deberá estar dispuesta a adaptar cada vez que sea necesario su estructura organizativa, su estilo de dirección y en general su filosofía y cultura de empresa, a las exigencias del entorno. Al mismo tiempo, deberá estar vigilante ante las posibles innovaciones tecnológicas que lleven a satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores de una manera más eficiente.

De entre los posibles caminos para instalarse en la cultura del cambio, nosotros proponemos hacerlo por medio de una serie de medidas entre las que destacamos las siguientes:

- Crear una atmósfera participativa** entre todos los integrantes de la organización, independientemente de las funciones que desempeñen.
- Utilizar personal capacitado**, que posea la preparación necesaria para desarrollar las tareas que se le encomienden con un alto nivel de calidad y fiabilidad.

□ **Asignar a los empleados tareas amplias**, es decir, que desarrollen diversas actividades diferentes entre si, o bien, similares pero en proyectos diferentes, lo que en la terminología de Mintzberg (1990) es la ampliación horizontal del puesto de trabajo.

□ Establecer que la **toma de decisiones** e incluso la gestión normal se realice de forma **participativa** y no directiva, lo que conduciría a una mayor intervención de los empleados y por lo tanto, a un mayor compromiso general con su empresa.

□ **Instaurar sistemas complejos de relación interdepartamental**, que fomentasen la participación del personal no directivo y los círculos de calidad en el aporte de soluciones y estrategias para mejorar la situación de la empresa.

□ **Considerar como un aspecto de gran importancia a la tecnología**, especialmente la referente a la informática. La estructura empresarial integrada en la cultura del cambio debe apoyarse en sistemas informáticos muy flexibles, como pueden ser las redes locales; de esta forma, si bien la información está centralizada, al mismo tiempo es accesible y está abierta a cualquier departamento, posibilitando al mismo tiempo simulaciones y ensayos para comprobar las consecuencias que a varios niveles pueden tener determinadas decisiones.

Para que el cambio implique un comportamiento organizacional eficaz, a fin de poder adaptarse a los requisitos planteados por el entorno, Schein (1988) indica que dicho cambio debe de incidir y manifestarse sobre:

a) El sistema ideológico o filosofía de empresa, es decir, sobre la propia concepción o imagen, que tanto desde el exterior como en el interior podemos tener de la empresa, de sus valores, creencias, símbolos, etc.

b) El sistema sociológico, esto es, comportamientos, relaciones interpersonales, roles o papeles desempeñados, *status*, etc.

c) El sistema tecnológico o instrumental. De tal manera, que un cambio en la maquinaria o en las herramientas utilizadas por los empleados lleva consigo una alteración de las condiciones de trabajo previas y por consiguiente una modificación, tanto de las relaciones socio-personales asociadas a dicho cambio como incluso de la propia concepción filosófico-ideológica de la empresa.

Una vez se hayan contemplado los requisitos mínimos para efectuar el proceso de cambio cultural y antes de indicar las etapas que se han de afrontar, es preciso realizar una serie de indicaciones a fin de que el proceso se desarrolle correctamente. Entre estas, es interesante mencionar, que el cambio no debe ser impuesto por la dirección, sino que esta se debe limitar a apoyarlo y coordinarlo, siendo las estructuras descentralizadas de la organización las que lo lleven a cabo para que de esta forma, además de dotarlo de la flexibilidad necesaria, pueda implicar y comprometer a todos los miembros de la empresa en su realización.

Es importante que los miembros de la organización y sobre todo, los componentes de la dirección sientan la necesidad de cambio y que además se les incentive para que se convenzan de su bondad. De esta forma, en vez de ser sujetos pasivos del mismo, que se limitarían a asumirlo y en el mejor de los casos a criticarlo, se convertirían en el sujeto

activo que se necesita para que dicho proceso se lleve a cabo con el consenso y convencimiento de la mayoría. Esto es, sobre todo, importante en los miembros de la dirección, ya que de ellos a de partir la iniciativa del cambio y debido a que ellos también se van a ver afectados por él, pueden aparecer ciertas reticencias a abandonar los actuales patrones de conducta y guías fundamentales de toma de decisiones, que les son más familiares y por lo tanto más fáciles de comprender y utilizar, aparte de la propensión al rechazo, como consecuencia del miedo a perder el *status* y posición de privilegio actual, sobre todo, de aquellos con mayor antigüedad e influencia. Esta problemática podría tener solución si desde el momento en el que se plantea el cambio, se cuenta con consultores expertos ajenos a la organización que asesorarían sobre cuales serían las alternativas más convenientes para conducir el cambio, lo que llevaría a que las posibles reticencias o inconvenientes que algunos de los miembros de la dirección plantearan serían rebatidos por personas ajenas. Según esta forma de proceder, no se originaría conflicto alguno dentro de la organización, esta además contaría con información objetiva sobre cual es el su perfil cultural actual y el que se alcanzaría tras implantar el proceso de cambio cultural y por lo tanto, podría saber hasta que punto dicho cambio le interesa o no.

Dentro de este mismo orden de cosas, conviene tener presente antes de iniciar el proceso de cambio, que una vez este se haya iniciado sería mucho más **perjudicial que quedara inconcluso**, que el hecho de no haberlo intentado siquiera, ya que si el proceso no llega al final la empresa se podría encontrar, por ejemplo, en una situación en la que se ha podido modificar la forma de tomar decisiones, pero sin embargo se mantiene la misma estructura organizativa, de tal forma, que se podrían dar situaciones contradictorias como un sistema de gestión participativa con una estructura jerárquica rígida, lo que provocaría situaciones de confusión y desorientación que en nada beneficiarían al desarrollo futuro de la empresa. Pero incluso y por la misma razón anterior, **el proceso debe estar sincronizado** para no llegar al mismo tipo de situaciones contradictorias que hemos considerado anteriormente.

En cuanto a la forma de llevar a cabo el proceso de cambio cultural, este se puede producir por **dos caminos**: Uno, **espontáneo** y sin haberlo proyectado previamente, de tal forma que sea la propia dinámica organizacional la que conduzca paulatinamente a los nuevos posicionamientos culturales de los miembros de la empresa, por lo que la falta de intencionalidad para proceder al cambio será sustituida por la mecánica de funcionamiento de la organización. Otro camino a seguir sería hacerlo de forma **intencionada** y a partir de una planificación previa.

De las dos alternativas tenidas en cuenta para realizar el cambio cultural, sólo vamos a centrarnos en la segunda, es decir, aquella que contempla una planificación del proceso a seguir, ya que para la primera, no será necesario estudio alguno, ni actuación intencionada de la dirección en un sentido determinado al ejecutarse el proceso en base a su propia inercia.

Tal y como sugieren Claver, Llopis y Gasco (1995), dentro de la actuación consciente y planificada, cabe diferenciar dos formas principales de afrontar la problemática de intervención en el proceso de cambio cultural, estas son: El planteamiento por evolución y el planteamiento por revolución.

El planteamiento por evolución se basa en una variación pausada y lentificada de la cultura actual, puesto que la personalidad empresarial suele estar fuertemente

asentada y el intento de reconducir bruscamente y en un pequeño periodo de tiempo todo cuanto se considera como válido puede llevar a situaciones de conflicto, confusión o cuando menos a resultados no acordes con los planificados previamente y por lo tanto no deseados. Para evitar todo este tipo de situaciones, es necesario emplear un método evolutivo que, a pesar de suponer un mayor período de implantación, minimice ciertas tensiones y que en definitiva se muestre menos traumático para determinados miembros de la organización.

En cuanto a la segunda vía, la de **revolución**, esta resulta ser más drástica, ya que pretende alterar la mayor parte de los elementos culturales de forma rápida. A pesar de que se apliquen grandes cantidades de recursos financieros a tal fin, en forma por ejemplo, de incentivos económicos para conseguir el apoyo a las medidas tomadas, no siempre se va a poder llevar a cabo el proceso de manera adecuada, ya que no es problema de dinero, sino que a veces se precisa un mínimo de reposo para que los distintos miembros de la organización reflexionen acerca de los nuevos valores y creencias que se pretenden establecer, lo cual, se vislumbra como determinante, en muchas ocasiones, para que el cambio se consolide.

De acuerdo a estas dos realidades de aplicación, la primera alternativa se muestra como más practicable que la segunda. No obstante, siempre deberemos tener en cuenta que se pueden dar situaciones en las que la oportunidad de poder optar por una de las dos alternativas no esté presente; así, por ejemplo, una empresa, que ejerza su actividad principal en forma de monopolio en base a una legislación protectora del mismo, puede ver como dicha legislación se ve modificada por un cambio de gobierno, lo que la llevaría a no plantearse siquiera la alternativa de la evolución a la hora de afrontar el proceso de cambio cultural al que se vería forzada, ya que el fuerte nivel competitivo que se manifiesta en el mundo empresarial actual haría aparecer rápidamente empresas competidoras intentando ocupar una parte del segmento de mercado que ha quedado liberalizado, causando un daño irreparable a la antigua empresa monopolizadora. Por lo tanto, tal y como se ha planteado en el ejemplo, sería preferible optar por la alternativa revolucionaria, a pesar de que ello suponga elevados costes financieros y no se pueda tener la certeza de que la nueva cultura corporativa quede implantada satisfactoriamente. En este caso, será la imperiosa necesidad de cambio lo que lleve a utilizar esta alternativa y a no contemplar siquiera la de hacerlo por medio de una evolución pausada.

En términos generales, las tres grandes fases del cambio cultural son:

A. Etapa de descongelación o básicamente motivante, en la que se tendrá que despertar el interés por el cambio. Posiblemente aparezcan muchos y variados problemas al tener que desprogramar las actuales asunciones en cuanto a hábitos y actitudes, los cuales, se encontrarán normalmente muy arraigados e interiorizados. Para evitar que estos problemas no lleguen a abortar el proceso de cambio antes de su inicio, será necesario aportar ciertas seguridades psicológicas así como un líder o director responsable del cambio. Este etapa es de gran importancia, ya que al resquebrajarse las actuales asunciones, posteriormente será más sencillo inculcar otras nuevas más acordes con el nuevo perfil cultural que se quiere establecer.

B. Etapa del cambio propiamente dicha, en la que se tendrá que implantar los nuevos valores, formas, informaciones y actitudes, así como los nuevos procedimientos y estructuras organizativas, tendentes todo ellas a la consecución de un óptimo trabajo

grupal y participativo. De tal forma, que todos los componentes del nuevo perfil cultural queden instalados adecuadamente en la organización.

C. Etapa de recongelación, en la que se tendrán que analizar los resultados y seguir dando seguridades y refuerzos a fin de interiorizar las nuevas pautas de comportamiento y de acción. De esta forma, los recientes valores, creencias y expectativas compartidas podrán perpetuarse y transmitirse a los nuevos empleados que lleguen a la organización.

Tal y como se ha descrito, si una empresa manifiesta un perfil cultural orientado básicamente hacia la acción y debido a las circunstancias o al deseo de quien tenga capacidad para ordenar un cambio en la cultura de la empresa decide darle una orientación asentada en el desarrollo de los recursos humanos, deberá en primer lugar romper y eliminar todos aquellos valores y creencias que conducían a la anterior orientación para seguidamente implantar los nuevos y además asentarlos fuertemente a fin de que permanezcan el tiempo que se considere necesario, aunque una vez transcurrido ese periodo se deban se arrancar para reemplazarlos por otros.

De una forma más pormenorizada, Claver *et al* (1995) muestran las distintas etapas del proceso de cambio cultural de forma cronológica o lo que ellos llaman *proceso de modificación consciente de la cultura empresarial*. Estas etapas son las siguientes:

1. Conocimiento de cuales son los valores creencias y expectativas compartida en la actualidad. Esta etapa se considera como el punto de arranque indiscutible, ya que se consideraría contraproducente querer implantar una determinada forma de hacer las cosas, cuando no se conoce la manera que actualmente se tiene de proceder, así como tampoco, el grado de generalización que tiene entre los miembros de la organización. Y esto es una información fundamental, al igual que también lo es conocer si existe alguna subcultura dentro de la misma que se asemeje a la que se quiere establecer, para de esta forma utilizar al grupo que la soporta como trampolín para instaurar la nueva cultura. Pero esto no se deberá llevar a cabo sin antes conocer la realidad que tenemos que tener presente y bajo la cual nos movemos.

2. Definir el motivo de la necesidad de su variación. Esto supondría, entre otras cosas, tener que aclarar si es para realizar una fusión, ampliar procesos tecnológicos de forma intensiva, explotar sectores radicalmente distintos a los que operaba la empresa, etc. La transcendencia de este punto radica, sobre todo, en el hecho de que permite dilucidar si merece la pena proceder al cambio cultural o es preferible dar marcha atrás a dicho proceso. A esta conclusión llegaremos mediante la comparación del sacrificio a soportar y los beneficios que se puedan obtener de la nueva situación a la que se llegue.

De forma paralela, en este nivel del proceso de cambio, la estrategia empresarial a desarrollar debe estar perfectamente diseñada y seleccionada respecto a otros planes potenciales que no quedarán totalmente olvidados, ya que en caso de decidir no proceder con el cambio actual propuesto, contaríamos con otra serie de planes que podrían ser válidos para otro tipo de cambio cultural.

Igualmente, habría que ir inyectando cronológicamente en el personal la idea de que para alcanzar los nuevos objetivos, todos deben, de manera sincronizada, recapacitar y llegar a la conclusión de que el espíritu corporativo imperante ya no es útil. Para

conseguir esto, sería interesante que los miembros de la dirección fueran los primeros que pusieran en entredicho todo el entramado cultural actual y a ser posible, que este reconocimiento lo hicieran en público para, de esta forma, mentalizar al personal en la necesidad del cambio y por lo tanto, resquebrajar todo ese armazón cultural anterior.

Como es lógico suponer, una vez se haya dado este paso por parte de los miembros de la dirección, cualquier intento de dar marcha atrás al proceso de cambio originará un estado de confusión y una pérdida generalizada de credibilidad en dichas personas ya que han estado criticando una situación que ahora están dispuestos a asumir. Como conclusión, hasta este momento se conocen los valores existentes, la definición de cuáles son las ambiciones y aspiraciones de la empresa y el nivel de enfrentamiento de estos dos hechos. Caso de no manifestarse ninguna inconsistencia, la metodología acabaría aquí; en caso contrario se pasaría al siguiente punto.

3. Definir claramente la clase de cultura requerida. Lo esencial de esta etapa está, en que posteriormente condicionará todas las acciones a emprender.

Por otra parte, al conocer cual es el perfil cultural actual, se puede cuantificar el esfuerzo a efectuar para conseguir el cambio. De esta manera, si existen diferencias radicales entre los valores actuales y los que se quieren implantar, entonces habrá que realizar un fuerte esfuerzo tanto económico como organizacional para poder conseguir el cambio. Tal podría ser el caso del ejemplo propuesto anteriormente de la empresa que ejercía su actividad en forma de monopolio, si llega el momento que tiene que cambiar su manera de hacer y ver las cosas porque su actividad ha dejado de realizarse en forma de monopolio. En otros casos, el cambio de perfil cultural apenas afectaría a alguno de sus rasgos definitorios, con lo que solo habría que fortalecer y dirigir hacia un determinado sentido los valores organizacionales.

La definición e identificación específica de los rasgos culturales, creencias y valores a implantar estará condicionada esencialmente por la estrategia que se quiera introducir, puesto que esta es la causa de que se origine toda esta reestructuración. No obstante, cuando se intenten descubrir las orientaciones culturales que van unidas a una estrategia, deberemos tener presente y definir el mayor número posible de los rasgos culturales que la componen, ya que después todas las actuaciones girarán en torno a esa definición, no siendo adecuado, tanto por razones de tiempo como financieras y organizativas, estar cambiando constantemente de valores a fin de aplicarlos a proyectos determinados.

4. Concienciación y comportamiento de los directivos hacia la transformación. Ya anteriormente hemos tratado algunos aspectos de esta etapa. Será fundamental para que el proceso de cambio llegue a buen fin que los miembros de la dirección sean los primeros en comprometerse con dicho cambio, ya que serán ellos los que tengan que tomar la decisión de llevarlo a cabo y por supuesto, indicar a los demás en que momento, circunstancia o sentido habrán de intensificarse los esfuerzos. A la vez, no hay que olvidar la alta propensión a que sean emulados en su comportamiento por los demás miembros de la organización, ampliándose este fenómeno entre aquellos que ocupan un nivel bajo en la jerarquía.

Mientras que el colectivo formado por los miembros de la dirección no se haga cargo y se autoconvenza del cambio cultural, difícilmente es de esperar que los nuevos

rasgos culturales que se quieren inculcar a los miembros del núcleo de operaciones o nivel más bajo de la jerarquía lleguen a ser asumidos por estos, ya que siempre habrá algún miembro de la línea media de mando o de la alta dirección que no interprete correctamente las nuevas orientaciones, dando lugar a confusión y a poner en peligro todo el proceso de cambio.

5. Comunicar a los colaboradores esta nueva necesidad. Debemos tener en cuenta que el término cultura posee una connotación explícita, que nos indica que debe ser compartida por todos los miembros de la organización o por su mayoría. Por lo tanto, si las etapas anteriores eran importantes, esta no deja de ser menos y haciendo hincapié en lo expuesto en la etapa anterior, los miembros de la dirección siguen jugando un papel fundamental en esta etapa, ya que la información sobre las nuevas orientaciones culturales se van deteriorando al pasar de unos niveles y de unas personas a otras, lo cual, da una idea de la función unificadora y clarificadora de criterios y contenidos que, para dicha información, tiene la dirección; de tal forma, que en todo momento aplique o dé a las distintas situaciones planteadas en el proceso de cambio la interpretación justa, sirviendo de punto de referencia para los demás a fin de evitar que una información transgredida pueda seguir transmitiéndose porque no haya nadie capaz de reinterpretarla según su concepción inicial.

Será importante que los miembros de la dirección tengan sumo cuidado en sus manifestaciones sobre lo que puede o no ocurrir, ya que si se indica la posible obtención de algún resultado que posteriormente no se confirma por los hechos, puede llegarse a situaciones de confusión y de pérdida de credibilidad en la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, mientras no se pueda predecir con un grado de certeza alto un determinado desenlace, será preferible abstenerse de hacer ningún comentario.

En cuanto al contenido de la información a comunicar a los colaboradores, esta deberá incluir la explicación de cuales son los móviles que han motivado la necesidad de reemplazar los componentes culturales anteriores y al mismo tiempo se expondrán cuales son los beneficios a obtener con dicho reemplazo. Una vez que los colaboradores conozcan esta información, el camino para la implantación del nuevo perfil cultural se encontrará más limpio de obstáculos, ya que todas las suspicacias creadas por el desconocimiento de lo que se pretende realizar quedarían anuladas, al igual que también quedarán disipadas las dudas sobre cuál debe ser el comportamiento y forma de proceder correcta en la nueva situación.

Una vez concluida esta etapa, todos los miembros de la organización deberán conocer y tener claro cuales son los rasgos culturales que se quieren implantar en la organización, así como el perfil cultural pretendido, por lo que ya cuentan con los elementos de juicio suficientes para poder determinar y consecuentemente posicionarse a favor o en contra del cambio. De esta manera, las etapas que siguen sirven para conseguir la adhesión y el consenso de la mayoría en torno a las nuevas ideas y formas de proceder.

6. Cambio en los símbolos inmateriales. Para lograr convencer a aquellos que son reacios al cambio, se utilizarán como instrumento de apoyo los elementos subjetivos, símbolos o formas características de actuar. De tal manera, que se procederá a su cambio o modificación si es que ello fuese necesario. Un ejemplo ilustrativo de como se puede proceder en el caso de que se quiera pasar de una cultura basada en valores estáticos y formalistas a otra que prime la dinamicidad y espontaneidad para, de esta manera,

conseguir un mayor compromiso de los empleados con los objetivos de rentabilidad, vendría a suponer las siguientes actuaciones: Eliminar privilegios de algunos empleados, suprimir títulos o credenciales por ocupar un determinado puesto, hacer más accesible la comunicación con la dirección, utilizar un lenguaje llano y entendible por todos, etc.

También puede jugar un papel interesante en el cometido de esta etapa, el aprovechar cualquier acontecimiento o acto público de la organización para reconocer a aquellos que se muestran a favor del cambio, sobre todo, a los que ejercen un liderazgo informal sobre los demás. Esto reforzará positivamente su actitud y a la vez, llamará la atención de aquellos que aún tengan dudas de cual es el camino seguido por su líder y por lo tanto, quedará lo suficientemente claro el camino que deberán emular. A la vez, en este tipo de reuniones o actos públicos, sería conveniente reducir la solemnidad e incrementar la participación de todos los miembros de la organización; de esta forma, se conseguiría ampliar los puntos de vista y fomentar la creatividad, el compromiso con la empresa, la realización personal, etc.

7. Reemplazar los símbolos materiales. Esta etapa se debe desarrollar al mismo tiempo que la anterior, es decir, el reemplazo de los símbolos materiales e inmateriales se hará de forma paralela. La ventaja que tiene el reemplazo de estos símbolos respecto a los anteriores, es la relativa rapidez de su incorporación a la organización, ya que tardará el tiempo justo de cambiar los colores de la construcción, de realizar una nueva o de modificar su decoración. Sin embargo, cuenta con la desventaja del alto coste económico que puede llegar a suponer para la organización, lo cual, puede condicionar el reemplazo, al menos en su totalidad.

8. Reemplazar los programas de formación de manera que los empleados lleven incrustados los valores que ahora son deseables. Lo importante de esta etapa está en que es mejor formar al personal de acuerdo con los nuevos valores y creencias que posteriormente intentar incrustarlos en el desarrollo del trabajo, puesto que aquí no se cuenta con un ambiente controlado, mientras que en un aula o en una zona de entrenamiento y aprendizaje, las personas no se encuentran influidas por tantos factores que pueden distorsionar la transmisión de esos nuevos rasgos culturales que deben asimilar. De esta manera, también se pueden intensificar los esfuerzos de socialización en base al nuevo perfil cultural que se quiere conseguir.

Según a Colom *et al* (1994: pp. 44-47), adecuarse al entorno cambiante requiere, ante todo, conocerlo. Todo conocimiento supone información y sólo la información podrá, a su vez, delinear y servir para diseñar la estrategia de cambio, y esa información se hace patente mediante formación. Este es el proceso que hace que la información se interiorice y se elabore. Sólo mediante formación o aprendizaje se asimilan los nuevos valores, las nuevas ideas y los nuevos procesos tecnológico-productivos. Se hace cultura de cambio, simplemente enseñando el cambio y enseñando a cambiar. Aprender es cambiar y tanto el aprendizaje como la información proporcionan nuevos datos a las personas para que modifiquen sus actitudes y sus formas de pensar. Las personas siempre han sido un factor importante, pero es en la actualidad cuando han adquirido un protagonismo que antes no tenían: Por lo tanto, la formación constante de las personas asegurará la evolución, dinamismo y en consecuencia, el cambio cultural que ayudará a perpetuar la empresa en el tiempo.

En la actualidad, si queremos que la empresa se instale en la cultura del cambio, será por medio de la cultura de la formación. De tal manera, que el cambio estará condicionado a una labor constante de formación, siendo el fruto de la misma. La cultura empresarial para el cambio y la innovación implica considerar la empresa como una estructura de formación y entender la misma como identificador y determinante de la nueva cultura empresarial, por lo que no se puede aceptar que la formación sea una actividad residual o aparte de las demás, sino una actividad que impregna a todas las demás.

En general y como conclusión, **el enfoque cultural de la formación lleva a:**

a) Considerar a la empresa en un entorno cambiante y dinámico.

b) Instalar la empresa en la cultura corporativa del cambio, lo que a su vez, conduce a modificar las siguientes estructuras:

T La estructura axiológica de la empresa: valores, ritos, usos, costumbres, etc.

T La estructura humano-relacional, formando una nueva corporación democrática, participativa y horizontal. De esta forma, las relaciones se orientarán hacia el exterior o entorno y hacia el interior, modificando el clima de la empresa.

T La estructura o aporte tecnológico, renovando los sistemas, medios y elementos que para la producción son necesarios.

Todo lo anterior, instalará la empresa en una dinámica de innovación y cambio para adaptarse al entorno, lo cual, lleva consigo introducir una **cultura de formación** a dos niveles:

1.) Formación cara al exterior, es decir, para crear innovaciones a partir de programas de investigación y desarrollo. De esta forma se aporta innovación al entorno ejerciendo un cierto control sobre las nuevas tecnologías al poseer la iniciativa de su creación.

2.) Formación para adaptar innovaciones del entorno, utilizando para ello programas de reciclaje, perfeccionamiento y reconversión, a fin de adaptarse a dicho entorno.

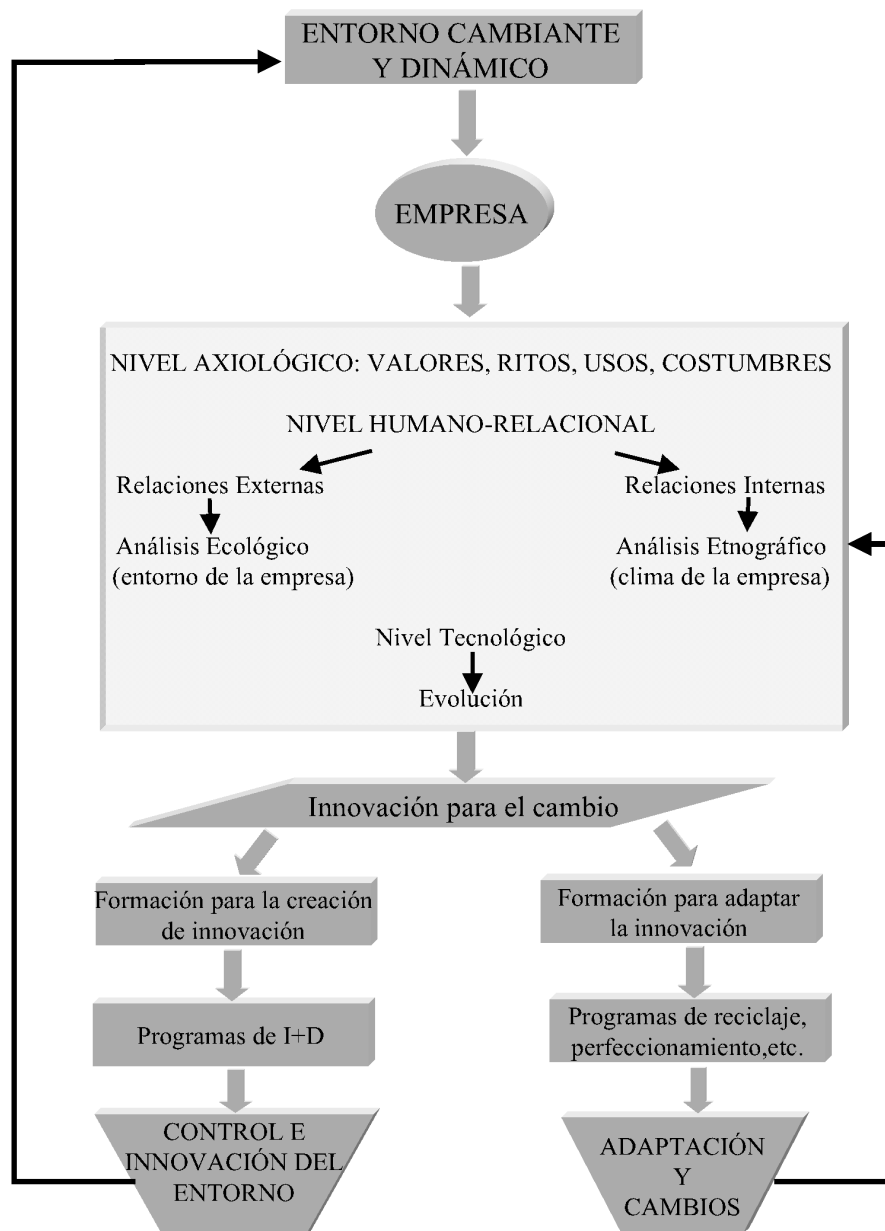


FIGURA 3. Enfoque cultural de la formación. Fuente: Colom *et al* (1994: pág. 45).

9. Recordar periódicamente cuál es el carácter organizacional que sustenta todo el entramado de la empresa. Esta etapa se caracteriza porque no tiene una finalización predeterminada, sino que terminará en el momento en el que se decida proceder a un nuevo cambio de los valores, creencias y expectativas compartidas por la organización. Por lo tanto y hasta que ese momento no llegue, se debe mantener una postura activa reforzando esos valores, que aunque en apariencia están asumidos y asentados, en realidad cuentan aún con un alto grado de fragilidad.

PROCESO DE MODIFICACIÓN CONSCIENTE DE LA CULTURA EMPRESARIAL



FIGURA 4. Etapas del cambio cultural. Fuente: Claver *et al* (1995: pág. 38)

Por lo tanto, lo que se pretende con el cambio cultural, es introducir a la empresa en la senda del progreso, de la innovación, del conocimiento y de la comprensión del entorno que la rodea, ya que esto es lo que condiciona sus actuaciones y resultados.

1.5. Bibliografía

- AMAT, J. (1988): “La cultura como mecanismo de control organizativo” Ponencia presentada a las IX Jornadas Nacionales de AFYDE, Lloret de Mar (Gerona), Octubre de 1988, 14 pp. Policopiado.
- BAKER, E.L. (1980): “Managing organizational culture”, *The McKinsey Quarterly*, Otoño, pp. 51-61.
- BERRY, J.W. (1980): “Acculturation as varieties of adaptation”. En A.M. Padilla [Ed.]: *Acculturation: Theory, models and some findings*, Boulder, CO: Westview Press, pp. 1-26. [Cita obtenida de P.M. Elsass; J.F. Veiga (1994)].
- BURKE, M. (1984): “L’Entreprise et les courants socio-culturels de la France d’aujourd’hui” *Revue Française de Gestion*, Vol. 47/48, septiembre-octubre, pp. 23-28.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GASCO, J. (1995): “El cambio de la cultura empresarial: El proceso a desarrollar”, *Capital Humano*, N. 75, pp. 35-42.
- COLOM, A.; SARRAMONA, J.; VÁZQUEZ, G. (1994): *Estrategias de formación en la empresa*, Madrid: Narcea SA de Ediciones.
- COOKE, R.A.; LAFFERTY, J.C. (1986): *Level V: Organizational culture inventory-form III*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

- COOKE, R.A.; ROUSSEAU, D.M. (1988): "Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture", *Group and Organization Studies*, Vol. 13, pp. 245-273.
- COOKE, R.A.; SZUMAL, J.L. (1993): "Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory", *Psychological Reports*, Vol. 72, pp. 1299-1330.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. (1982): *Corporate Cultures: The mites and rituals of corporate life*, New York: Addison-Wesley.
- ELSASS, P.M.; VEIGA, J.F. (1994): "Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective", *Human Relations*, Vol. 47, N. 4, pp. 431-453.
- FELDMAN, S. (1990): "Stories as cultural creativity: On the relation between symbolism and politics in organizational change", *Human Relations*, Vol. 43, N. 9, pp. 809-828.
- FLANAGAN, J.C. (1954): "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, Vol. 51, pp. 327-355.
- FROST, P.; MOORE, L.F.; LEWIS, M.R.; LUNDBERG, C.C.; MARTIN, J. (1991): *Refining organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- GARMENDIA, J.A. (1994): *Tres culturas: Organización y recursos humanos*, Madrid: Esic Editorial.
- GLASER, B.G.; STRAUSS, A. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- GORCON, G. (1985): "The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance". En Kilmann y otros: *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Yossey-Bass, pp. 103-125.
- GREGORY, K.L. (1983): "Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 359-376.
- GUNDRY, L.K.; ROUSSEAU, D.M. (1994): "Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message", *Human Relations*, Vol. 47, N. 9, pp. 1063-1087.
- HANDY, C. (1976): *Understanding organizations*, Middlesex: Penguin Books.
- HARRISON, R. (1972): *Understanding your organization's character*, Harvard: Harvard University Press [Cita obtenida de J.A. Garmendia (1994, pp. 33)].
- HATCH, M.J. (1993): "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp.657-593.
- KLEIN, R.L.; BIGLEY, G.A.; ROBERTS, K.H. (1995): "Organizational culture in high reliability organizations: An extension", *Human Relations*, Vol. 48, N. 7, pp. 771-793.
- LEAL MILLÁN, A. (1991): *Conocer la cultura de las organización: una base para la estrategia y el cambio*, Madrid: Actualidad Editorial.
- LESSEM, R. (1992): *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- LEWIN, K. (1951): *Field theory in social science*, New York: Harper & Row. [Cita obtenida de P.M. Elsass; J.F. Veiga (1994)].
- MARTIN, J. (1992): *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford.
- MARTIN, J.; FELDMAN, M.; HATCH, M.; SITKIN, S. (1983): "The uniqueness paradox in organizational stories", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 438-453.
- MARTIN, J.; SIEHL, K. (1983): "Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis", *Organizational Dynamics*, año 1983.
- MEYER, A.O. (1982): "How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments", *Journal of Management Studies*, Vol. 19, pp. 45-61.

- MINTZBERG, H. (1990): *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ediciones Ariel.
- NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A.R. (1988): "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 79-90.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run companies*, New York: Harper & Row.
- PIORE, M.; SABEL, C. (1990): *La segunda ruptura industrial*, Madrid: Alianza Editorial.
- RANDALL, A.R. (1988): "Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis", *Human Relations*, Vol. 41, N. 2, pp. 139-170.
- ROUSSEAU, D.M. (1990): "Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses", *Group and Organization Studies*, Vol. 15, pp. 448-460.
- SAFFOLD, G.S. (1988): "Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond strong culture", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 559-571.
- SCHEIN, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona: Plaza y Janés.
- SCHWARTZMAN, H.B.; KNEIFEL, A.W.; KRAUSE, M.S. (1978): "Culture conflict in a community mental health center", *Journal of Social Issues*, Vol. 34, pp. 93-110.
- SMIRCICH, L. (1983): "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-368.
- THEVENET, M. (1986): *Audit de la culture d'entreprise*, París: Les Editions d'Organisation.
- TRICE, H.; BEYER, J. (1993): *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- TRICE, H.; BEYER, J. (1984): "Studying organizational cultures through rites and ceremonials", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 653-669.
- VALLE CABRERA, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- WEICK, K.E. (1976): "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 1-19.
- WILKINS, A.L.; DYER, W.B. (1988): "Toward culturally sensitive theories of culture change", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 522-533.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ALCAIDE, M.; CRUZ, I. y SILLA, J.M. (1996): "FORCEM y los Acuerdos de Formación Continua" *Economistas*, nº 71 pp. 30-37
- ALCAIDE, M.; GONZÁLEZ, M. y FLÓREZ I. (1996). *Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España*. Ediciones Pirámide. Madrid
- AMAT, J. (1988): "La cultura como mecanismo de control organizativo" Ponencia presentada a las IX Jornadas Nacionales de AFYDE, Lloret de Mar (Gerona), Octubre de 1988, 14 pp. Policopiado
- ARGANDOÑA, A. (1997): "Empresa y empresarios como motores de crecimiento", *Economistas*, nº 73, pp. 56-62
- AURIOLES MARTÍN, J. y VELASCO PÉREZ, R. (1994): "Los perfiles de la recuperación económica en Andalucía", *Papeles de Economía Española*, nº 64, pp. 68-84
- BAKER, E.L. (1980): "Managing organizational culture", *The McKinsey Quarterly*, Otoño, pp. 51-61
- BALTANÁS, J. (1994): "El valor de la formación" *Capital Humano*, nº 72 Noviembre. pp. 67-72
- BEAUMOL, W.J. (1993): *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*, The MIT Press, Cambridge (Mass.)
- BELTRI, F. (1994): "Impacto en las Organizaciones. Evaluación de las acciones de formación". *Alta Dirección*, nº 176, pp. 237-241
- BERNHARD, H. y INGOLS, C. (1989): "Cómo realizar un plan de formación táctico y estratégico" *Harvard-Deusto Business Review*, Trimestre 3º, pp. 57-65
- BERRY, J.W. (1980): "Acculturation as varieties of adaptation". En A.M. Padilla [Ed.]: *Acculturation: Theory, models and some findings*, Boulder, CO: Westview Press, pp. 1-26. [Cita obtenida de P.M. Elsass; J.F. Veiga (1994)]
- BURKE, M. (1984): "L'Entreprise et les courants socio-culturels de la France d'aujourd'hui" *Revue Française de Gestion*, Vol. 47/48, septiembre-octubre, pp. 23-28
- CARBONERAS, A. (1994): "Necesidades de formación en la empresa española" *Capital Humano*, nº 66 Abril, pp. 44-46
- CASTANYER, F. (1988): *La formación permanente en la empresa*. Boixareu Editores
- CISS, Manual de Directivos. Editorial CISS, S.A.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GASCO, J. (1995): "El cambio de la cultura empresarial: El proceso a desarrollar", *Capital Humano*, N. 75, pp. 35-42
- COLOM, A.; SARRAMONA J. y VÁZQUEZ, G. (1994): *Estrategias de formación en la empresa*. Ediciones Narcea, S.A., Madrid
- COLOM, A.; SARRAMONA, J.; VÁZQUEZ, G. (1994): *Estrategias de formación en la empresa*, Madrid: Narcea SA de Ediciones
- COMISIÓN DE LA COMUNIDADES EUROPEAS (1992): "Recomendación del Consejo sobre el acceso a la formación profesional Continua" Noviembre, 482 final
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993): "Decisión del Consejo por el que se establece un programa de acción para la aplicación de una política profesional de la Comunidad Europea". Diciembre, 686 final

- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1994): "Decisión del Consejo por el que se establece un programa de acción para la aplicación de una política de formación profesional de la Comunidad Europea. Programa LEONARDO da Vinci" Mayo, 215 final
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1994): "Decisión del Consejo por el que se establece un programa de acción para la aplicación de una política de formación profesional de la Comunidad Europea. Programa LEONARDO da Vinci" Noviembre, 497 final
- COOKE, R.A.; LAFFERTY, J.C. (1986): *Level V: Organizational culture inventory-form III*. Plymouth, MI: Human Synergistics
- COOKE, R.A.; ROUSSEAU, D.M. (1988): "Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture", *Group and Organization Studies*, Vol. 13, pp. 245-273
- COOKE, R.A.; SZUMAL, J.L. (1993): "Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory", *Psychological Reports*, Vol. 72, pp. 1299-1330
- CUNNINGHAM, J.B. y LISCHERON, J. (1991): "Defining Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, January, pp. 45-61
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. (1982): *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*, New York: Addison-Wesley
- DELGADO, M. A. (1994): "La evaluación de la formación en Telefónica" *Capital Humano* nº 73 Diciembre pp. 32-39
- DESS, G. y D. BEARD (1984): "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 52-73
- DÍEZ DE CASTRO, E.; GALÁN GONZÁLEZ, J.L., LANDA BERCEBAL, F.J.; y LEAL MILLÁN, A. (1995): *La Empresa en Andalucía*. Madrid: Civitas.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; GALÁN GONZALEZ, J.L.; y MARTÍN ARMARIO (1995): *Introducción a la Economía de la Empresa II*. Madrid: Pirámide
- DÍEZ DE CASTRO, E.P. et al.. (1995): *La empresa en Andalucía*, Ed. Civitas
- DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO (1995): *Encuesta de formación profesional Continua. Año 1993*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Septiembre, Madrid
- DIRECCIÓN GENERAL DE TELECOMUNICACIONES (1996): Estudio técnico para la elaboración de un plan de acción para la Administración destinado a impulsar la Tele-educación. Madrid: MOPTA
- DURÁN, F.; GARCÍA, A.; MARTÍNEZ, F.; y HERRÁEZ, A.I. (1996): "La incidencia de los Acuerdos de Formación Continua en la Negociación Colectiva" *Economistas* nº 71 pp. 38-48
- ELSASS, P.M.; VEIGA, J.F. (1994): "Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective", *Human Relations*, Vol. 47, N. 4, pp. 431-453.
- EMERY, F.E. y E.L. TRIST (1965): "The causal texture of organizational environment", *Human Relations*, Vol. 18, nº. 1, pp. 21-32
- ESECA (1996): *Informe Económico Financiero de Andalucía 1996*, Caja General de Ahorros de Granada, Granada
- FELDMAN, S. (1990): "Stories as cultural creativity: On the relation between symbolism and politics in organizational change", *Human Relations*, Vol. 43, N. 9, pp. 809-828

La formación continua y los jóvenes empresarios

- FLANAGAN, J.C. (1954): "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, Vol. 51, pp. 327-355
- FROST, P.; MOORE, L.F.; LEWIS, M.R.; LUNDBERG, C.C.; MARTIN, J. (1991): *Refining organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage
- FUNDACIÓN PARA LA FORMACIÓN CONTINUA EN ESPAÑA (1994): "Los acuerdos de formación continua: Un pacto de futuro" *Capital Humano*. Anuario 1994. pp. 14-20
- GARCÍA DOTOR, M. (1995): "Nuevo Modelo de Gestión Estratégica de la Formación en la Empresa" *Alta Dirección*, nº 179, pp. 61-67
- GARMENDIA, J.A. (1994): *Tres culturas: Organización y recursos humanos*, Madrid: Esic Editorial
- GENESCA, E. y VECIANA, J.M. (1984): "Actitudes hacia la creación de empresas", *Información Comercial Española*, nº 611, pp. 147-155
- GIL, S.; ALLESCH, J. y PREIB-ALLESCH, D. (1994): "Estrategias para el acceso de los empresarios de la PYME a la formación. Experiencias de éxito en los estados miembros de la Comunidad Europea". Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional. Berlin
- GLASER, B.G.; STRAUSS, A. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine
- GONZÁLEZ, L. (1996): "La formación Continua de los trabajadores ocupados". *Economistas*. nº 71 pp. 20-24
- GORCON, G. (1985): "The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance". En Kilmann y otros: *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Yossey-Bass, pp. 103-125.
- GREGORY, K.L. (1983): "Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 359-376
- GROSSMAN, G.M. y HELPMAN, E. (1991): *Innovation and grow in the global economy*, MIT Press, Cambridge (Mass.)
- GUNDRY, L.K.; ROUSSEAU, D.M. (1994): "Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message", *Human Relations*, Vol. 47, N. 9, pp. 1063-1087
- HANDY, C. (1976): *Understanding organizations*, Middlesex: Penguin Books.
- HARRISON, R. (1972): *Understanding your organization's character*, Harvard: Harvard University Press [Cita obtenida de J.A. Garmendia (1994, pp. 33)]
- HATCH, M.J. (1993): "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp.657-593
- HEBERT, R.H. y LINK, A.N. (1988): *The Entrepreneur, mainstream view and radical critiques*, Praeger, New York
- KILMANN y otros (1985): *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Yossey-Bass
- KLEIN, R.L.; BIGLEY, G.A.; ROBERTS, K.H. (1995): "Organizational culture in high reliability organizations: An extension", *Human Relations*, Vol. 48, N. 7, pp. 771-793
- KRUGMAN, P. (1992): *Geografía y Comercio*, Boch, Barcelona
- LAFUENTE FÉLEZ, A. (1986): "Creación de empresas y desarrollo regional", *Economía Industrial*, nº 251, pp. 27-37

La formación continua y los jóvenes empresarios

- LE BOTERF, G. (1991): *Como invertir en Formación*. Eada Gestión. Barcelona
- LE BOTERF, G. (1991): *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Eds Deusto, Bilbao
- LEAL MILLÁN, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*, Madrid: Actualidad Editorial
- LESSEM, R. (1992): *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- LEWIN, K. (1951): *Field theory in social science*, New York: Harper & Row. [Cita obtenida de P.M. Elsass; J.F. Veiga (1994)]
- MARTIN, J. (1992): *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford
- MARTIN, J.; FELDMAN, M.; HATCH, M.; SITKIN, S. (1983): "The uniqueness paradox in organizational stories", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 438-453
- MARTIN, J.; SIEHL, K. (1983): "Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis", *Organizational Dynamics*, año 1983
- McCLELLAND, D.C. (1968): *La sociedad ambiciosa*, Ed. Guadarrama, Madrid
- MEYER, A.O. (1982): "How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments", *Journal of Management Studies*, Vol. 19, pp. 45-61
- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (1993): *Acuerdo Nacional de Formación Continua*. Secretaría General de Empleo y Relaciones Laborales
- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (1993): *Acuerdo Tripartito en materia de formación continua de los trabajadores ocupados*. Secretaría General de empleo y Relaciones Laborales
- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. (1993): *Acta de ratificación del Acuerdo Nacional sobre Formación Continua*. Secretaría General de empleo y relaciones laborales
- MINTZBERG, H. (1990): *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ediciones Ariel
- MOYANO PESQUERA, P.B. (1996): *Pequeñas y Medianas Empresas en el Desarrollo Regional: Análisis del caso de Castilla y León*, Universidad de Valladolid, Valladolid
- NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A.R. (1988): "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 79-90
- NICEAS, B. (1994): "El reto de la formación continua para la empresa española" *Dirección y Organización* nº 10, Abril-Junio. pp. 25-31
- PETERS, T.; WATERMAN, R. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run companies*, New York: Harper & Row
- PINEDA, P. (1995): "La auditoría de la formación en la empresa: La superación de la evaluación" *Capital Humano*, nº 76, Marzo, pp. 40-67
- PIORE, M.; SABEL, C. (1990): *La segunda ruptura industrial*, Madrid: Alianza Editorial
- PIRIZ, R. (1994): "Criterios orientadores para una política de formación" *Capital Humano*, nº 71. Octubre, pp. 24-28
- PRICE WATERHOUSE (1995): *La PYME Industrial Española: factores para competir*, Fundación Alonso Martín Escudero, Madrid

La formación continua y los jóvenes empresarios

- RANDALL, A.R. (1988): "Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis", *Human Relations*, Vol. 41, N. 2, pp. 139-170
- RESA, C. (1994): "Frente a flexibilidad formación. Un análisis sobre las condiciones actuales del mercado de trabajo". *Economía Laboral* pp. 1277-1286
- RIESGO, L. (1983): *La formación en la empresa*. Editorial Paraninfo. Madrid
- RIESGO, M. (1995): "La eficacia de la actividad formativa" *Capital Humano*, nº 78, Mayo, pp. 26-32
- ROMAN, M. y SÁNCHEZ-APELLANIZ, M. (1995): "La auditoría del plan de formación" *Dirección y Organización*. nº 15 Junio - Septiembre, pp. 22-29
- ROMER, P.M. (1990): "Endogenous technological change", *Journal of political Economy*, nº 98, pp. 74-89
- ROUSSEAU, D.M. (1990): "Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses", *Group and Organization Studies*, Vol. 15, pp. 448-460
- RUBIO, A. (1994): "Tendencias futuras de la formación empresarial en España" *Capital Humano*, nº 73. Diciembre, pp. 28-30
- SAFFOLD, G.S. (1988): "Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond strong culture", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 559-571
- SANS, M. (1989): "Formación para el cambio" *Alta Dirección*, nº 145, pp. 219-225
- SCHEIN, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona: Plaza & Janés
- SCHWARTZMAN, H.B.; KNEIFEL, A.W.; KRAUSE, M.S. (1978): "Culture conflict in a community mental health center", *Journal of Social Issues*, Vol. 34, pp. 93-110
- SEBASTIÁN, C. (1994): "La arquitectura de la formación" *Capital Humano*, nº 73, Diciembre. pp. 48-50
- SHAPERO, A. (1975): "The displaced, uncomfortable entrepreneur", *Psychology Today*, November, pp. 47-58
- SMIRCICH, L. (1983): "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-368
- SOTO RIOJA, S. (1994): "La formación profesional continua en la política social de la Comunidad Europea". *Cronica Internacional*
- SUÁREZ, S. y RONDA, C. (1994): "La formación Continua bajo la lupa" *Capital Humano*. Anuario 1994. pp. 34-38
- TARRAGÓ, F. (1994): "Reflexiones sobre la formación en la empresa" *Dirección y Organización*, nº 12 Octubre - Diciembre, pp. 45-49
- THEVENET, M. (1986): *Audit de la culture d'entreprise*, París: Les Editions d'Organisation
- TORRES, J. M. (1996): "El modelo español de formación profesional continua. Conclusiones provisionales sobre su aplicación". *Economistas*. nº 71, pp. 26-28
- TRICE, H.; BEYER, J. (1993): *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- TRICE, H.; BEYER, J. (1984): "Studying organizational cultures through rites and ceremonials", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 653-669

- VALERO, J.L. (1993): *La pequeña y mediana industria en Aragón y el perfil de sus emprendedores*, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón, Instituto Aragonés de Fomento, Zaragoza
- VALLE CABRERA, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana
- VALLÉS FERRER, J.; GUZMÁN CUEVAS, J. y PAZ BÁÑEZ, M. (1988): “Hacia un perfil cualitativo del empresario en Andalucía”. En *Homenaje al profesor Alfonso García Barbancho*. Conserjería de Hacienda y Planificación, Junta de Andalucía, Sevilla
- VECIANA, J. (1989): “Características del empresario en España”, *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 19-36
- VILLALVA CABELLO, F. (1995): “Empresarios y Empresas en Andalucía. Financiación y competitividad”, *Boletín Económico de Andalucía*, nº 19, pp. 51-65
- WEICK, K.E. (1976): “Educational organizations as loosely coupled systems”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 1-19
- WILKINS, A.L.; DYER, W.B. (1988): “Toward culturally sensitive theories of culture change”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 522-533

