

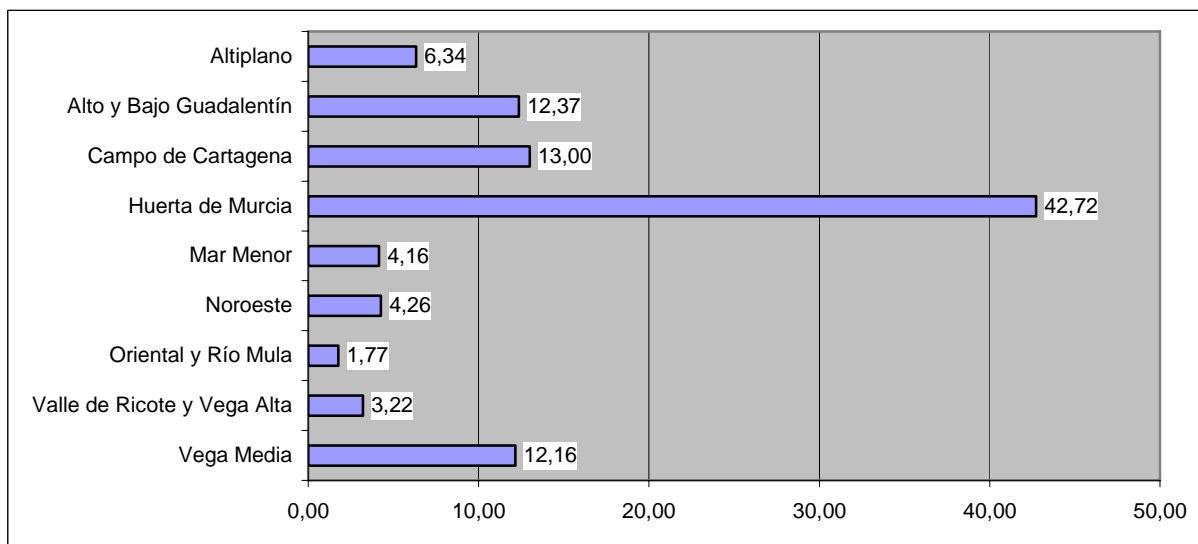
3. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

Una vez descrita la metodología aplicada en la investigación, en este epígrafe se hace una descripción de las principales características de las empresas de la Región de Murcia que han participado en el estudio. Para ello, en primer lugar se hace referencia a las zonas geográficas en las que las empresas se sitúan y, a continuación, al sector o rama de actividad en la que operan. En tercer lugar, se clasifica a las empresas por tamaños en función del número de empleados. Seguidamente se comenta el tipo de mercado –regional, nacional o internacional– al que abastecen las empresas encuestadas.

3.1. Zonas geográficas

El gráfico 3.1 nos muestra la distribución de las 962 empresas de la Región de Murcia que han sido encuestadas en función de las zonas geográficas en las que se ubican. Como se puede ver, en términos porcentuales, las empresas pertenecientes a la zona de la Huerta de Murcia (la cual incluye Murcia capital, Alcantarilla, Beniel y Santomera) son mayoría, suponiendo casi la mitad de las empresas de la muestra (concretamente, el 42,72%). Esto es comprensible dado que la mayor parte de las empresas de la Región se suelen concentrar en torno a la capital.

GRÁFICO 3.1
Zona geográfica en la que se sitúan las empresas (%)



A continuación le siguen tres territorios, con un número de empresas que más o menos tienen un peso similar en el total de la muestra: el Campo de Cartagena –que incluye Fuente Álamo, La Unión y Cartagena– (con un 13% de empresas), el Alto y Bajo Guadalentín –que incluye Águilas, Lorca, Puerto Lumbreras, Aledo, Alhama de Murcia, Librilla, Totana y Mazarrón–

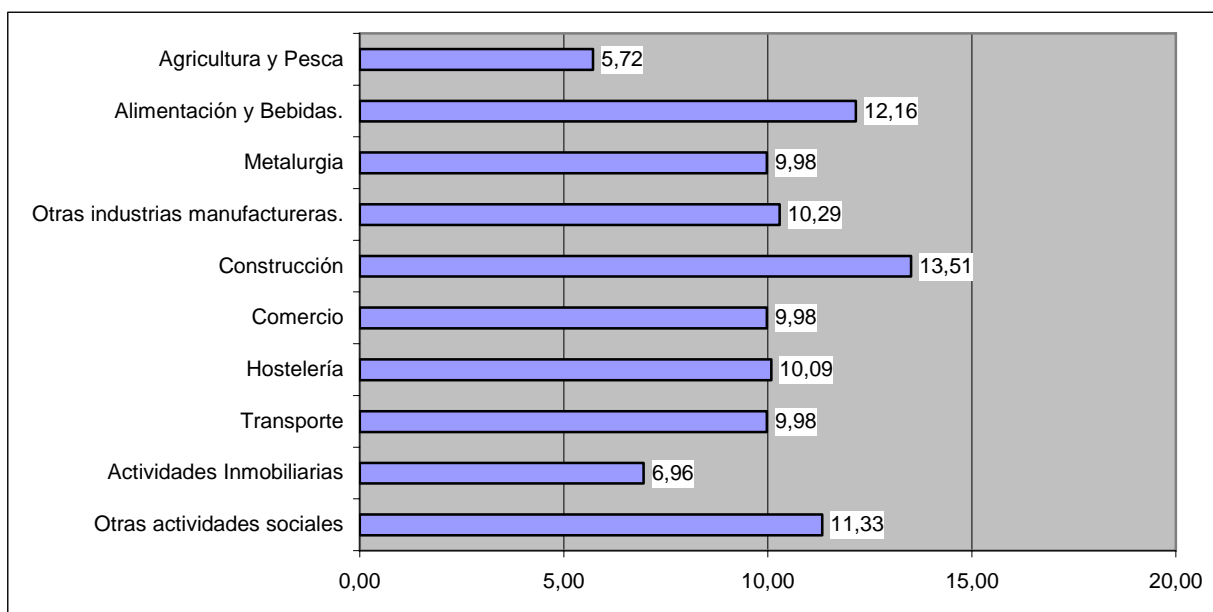
(con un 12,37%) y la Vega Media –que incluye Alguazas, Lorquí, Las Torres de Cotillas, Molina de Segura y Ceutí- (con un 12,16%).

Otras tres zonas geográficas se sitúan en porcentajes de participación ya bastante más pequeños, en torno al 6%: Altiplano (6,34%) –que incluye Jumilla y Yecla-, Mar Menor (4,16%) –que incluye Torre Pacheco, Los Alcázares, San Javier y San Pedro del Pinatar- y Noroeste (4,16%) –que incluye Caravaca, Calasparra, Bullas, Cehegín y Moratalla-. Finalmente, las zonas geográficas con menor peso en la distribución de empresas son las de Valle de Ricote y Vega Alta (Ricote, Archena, Ojós, Ulea, Villanueva del Río Segura, Abarán, Cieza y Blanca) –con un 3,22%- y la de la zona Oriental y Río Mula (Abanilla, Fortuna, Mula, Albudeite, Campos del Río y Pliego) –con un 1,77%-.

3.2. Sectores de actividad

En cuanto a los sectores de actividad en los que se clasifican las empresas murcianas encuestadas, como muestra el gráfico 3.2, hay que señalar que existe una distribución relativamente uniforme y equilibrada con relación al peso específico de cada uno de los diez que han sido objeto de análisis. Estos datos pueden considerarse como bastante equilibrados y representativos de las actividades más importantes y significativas de las empresas de la Región de Murcia.

GRÁFICO 3.2
Sector de actividad en el que opera las empresas (%)



Los sectores con más peso en cuanto al número de empresas que aportan al total de las 962 empresas entrevistadas son los de construcción (13,51% de empresas), alimentación y bebidas (12,16%) y otras actividades sociales (11,33%). En torno al 10% de participación se sitúan 5

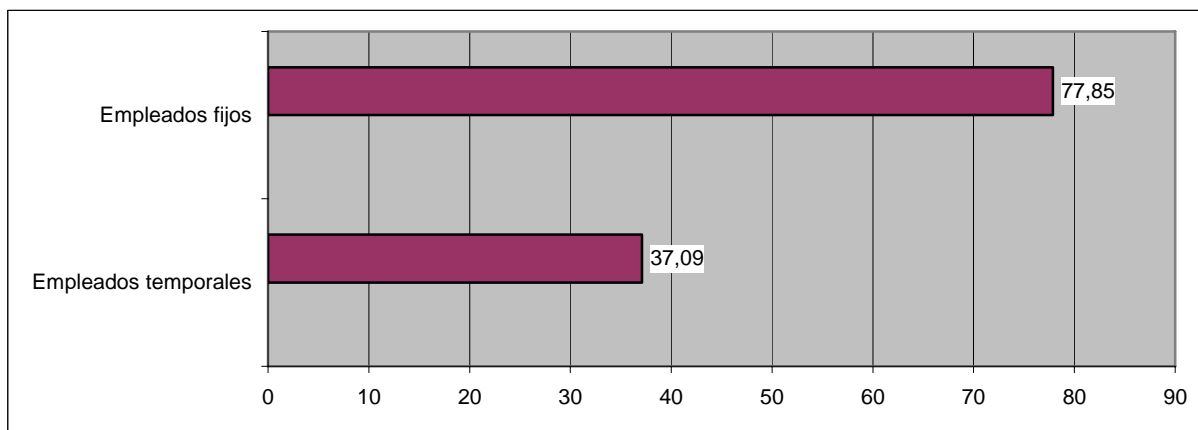
sectores: otras industrias manufactureras, con el 10,29% de empresas, hostelería, con el 10,09% y metalurgia, comercio y transporte, con el 9,98% de las empresas. Finalmente las empresas de los sectores de actividades inmobiliarias y de agricultura y pesca tienen un peso específico sobre el total de empresas del 6,96% y del 5,72%, respectivamente.

3.3. Tamaño: número de empleados fijos y eventuales

El tercer aspecto que nos sirve para caracterizar las empresas de la muestra finalmente obtenida es el relacionado con el tamaño de las mismas. Para ello, en primer lugar se han obtenidos los valores medios relativos al número de empleados, tanto fijos como temporales, tal y como muestra el gráfico 3.3. El número medio de empleados, considerando el total de empresas, asciende a 114,94, lo que nos indica que nos movemos, en términos globales, en una empresa de tamaño mediano-grande. De estos casi 115 empleados, como se ve en el gráfico, unos 78 son empleados fijos, mientras que 37 son temporales. Estos datos indican que el nivel de empleo fijo es relativamente alto, siendo la temporalidad del 32% sobre el empleo total.

GRÁFICO 3.3

Número medio de empleados fijos y temporales que tienen actualmente las empresas

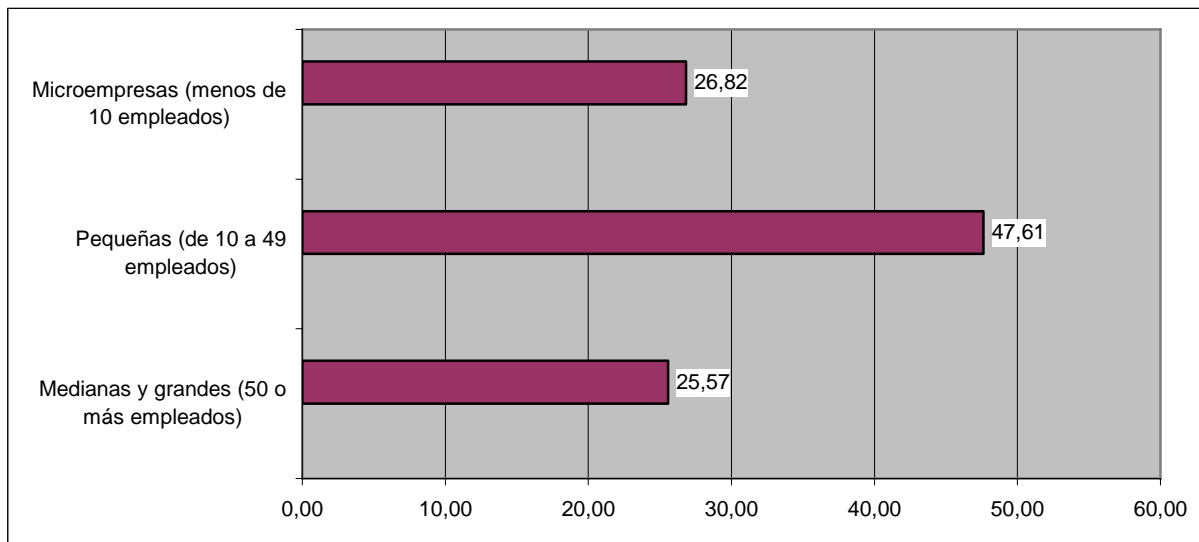


Aunque el número medio de empleados es de 115, cuando se analiza el número de empresas por tamaños, vemos que dicha media está muy influida por los valores extremos, esto es, por las pocas grandes empresas de la Región de Murcia que tienen un gran número de empleados contratados.

Este hecho se corrobora en el gráfico 3.4. Se han clasificado las empresas en función de su tamaño en medianas y grandes –de 50 o más empleados-, pequeñas –de 10 a 49 empleados- y microempresas –de menos de 10 empleados-. Como se observa en dicho cuadro, el mayor número de empresas se da entre las que se pueden calificar de pequeñas, las cuales representan un 47,61% del total de empresas, casi la mitad. La otra mitad las completan casi a

partes iguales las microempresas, que suponen el 26,82% del total, y las medianas y grandes, que suponen el 25,57% del total de empresas.

GRÁFICO 3.4
Tamaño de las empresas (%)

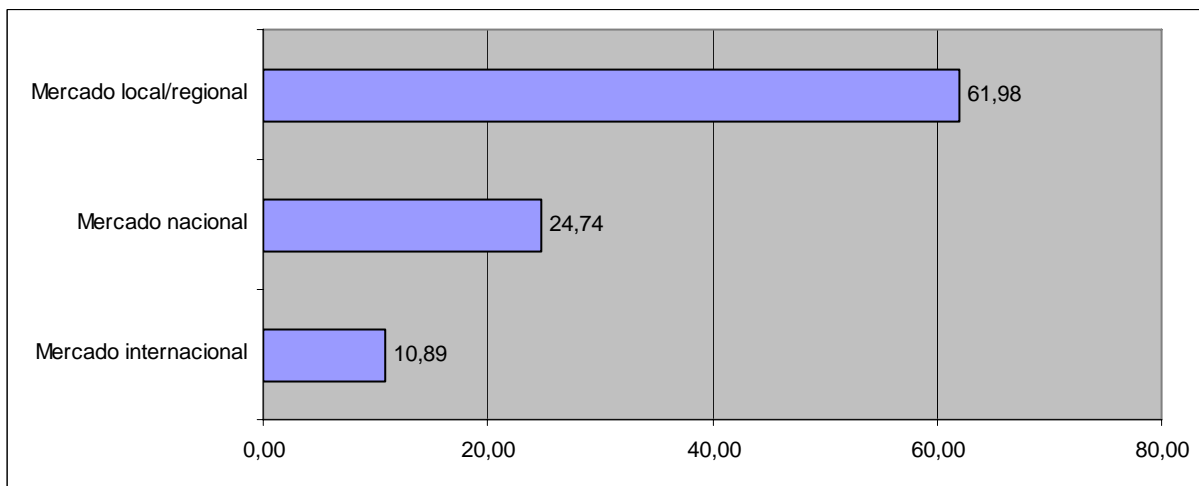


Por tanto, de cara al análisis de las políticas de formación y de necesidades de empleo, nos estamos moviendo en un entorno de empresa principalmente pequeña que cuenta entre 10 y 49 empleados.

3.4. Mercados en los que operan

El cuarto aspecto que nos sirve para caracterizar a las empresas murcianas encuestadas tiene que ver con el destino de sus ventas.

GRÁFICO 3.5
Ventas destinadas a los mercados locales/regionales, nacionales e internacionales (%)



Así, el gráfico 3.5 muestra el porcentaje de ventas que las empresas, por término medio, destinan a los mercados locales o regionales, a los mercados nacionales y a los mercados internacionales.

Concretamente, el 61,98% de las ventas se destinan a los mercados locales, por lo que estamos ante empresas que principalmente sirven a los mercados de la Región de Murcia. Un porcentaje medio del 24,74 de las ventas son destinadas al mercado nacional, mientras que únicamente el 10,89% de las ventas se destina al mercado internacional.

Relacionado con los mercados internacionales, hay que señalar que únicamente un 26% del total de empresas encuestadas declararon que realizan algún tipo de exportación, lo que viene a corroborar la escasa apertura exterior de las empresas de la Región de Murcia.

En definitiva, a modo de resumen, el perfil dominante de las 962 empresas encuestadas en la Región de Murcia es el siguiente:

- Principalmente ubicada en a la zona de la Huerta de Murcia (Murcia, Alcantarilla, Beniel y Santomera) –aproximadamente un 42% de las mismas-.
- Perteneciente más probablemente a los sectores de actividad relacionados con construcción, alimentación y bebidas, hostelería, transporte, comercio o metalurgia.
- De tamaño pequeño principalmente, con un número de empleados que oscila entre los 10 y los 49, los cuales suelen tener contratos fijos en la mayoría de ocasiones

4. FORMACIÓN EN LA EMPRESA

4.1. El proceso de formación en la empresa.

Que la formación es cada vez en mayor medida un elemento clave para el desarrollo individual y para el progreso social, empresarial y económico es algo aceptado casi unánimemente por instituciones, empresas, empleados y por organizaciones empresariales y sindicales. Además, desde la perspectiva empresarial, actuar en un entorno caracterizado por la internacionalización, la competencia y el continuo cambio, hace que las empresas necesiten encontrar procesos y técnicas de dirección para desarrollar una gestión más eficiente que les permita obtener ventajas competitivas sostenibles (Becker y Gerhart, 1996; Lundy y Cowling, 1996).

Este hecho adquiere una mayor importancia, si cabe, si se tiene en cuenta que nos encontramos en lo que se puede calificar como la *era de los intangibles*; así, la ventaja competitiva y la obtención de mejores resultados viene, cada vez más, de la mano de las personas y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas, así como una adecuada gestión de los conocimientos y habilidades para lograr que el personal esté lo suficientemente cualificado para afrontar los nuevos retos competitivos.

Esto ha provocado que, en los últimos años, dentro del campo de la dirección de empresas, se haya empezado a prestar cada vez más atención a la gestión del capital humano –compuesto fundamentalmente por las capacidades, los valores y las aptitudes del personal-, en cuyo mantenimiento y desarrollo tiene un papel protagonista la formación y el desarrollo profesional de los empleados (Bueno, 2003).

Para comprender el por qué de esta situación es necesario conocer, en primer lugar, qué se entiende por formación en la empresa y cuál es la importancia que tiene para la empresa, examinando los beneficios que pueden suponerle. Además, también se hace un recorrido por la gestión del proceso de formación en las organizaciones, analizando sus tres fases: análisis de necesidades, desarrollo y aplicación y evaluación.

4.1.1. La importancia de la formación

La capacitación, los conocimientos y las habilidades de las personas que trabajan en una organización son uno de sus principales activos para alcanzar y mantener una posición ventajosa. Para ello es preciso que las empresas estén atentas a cuál será la evolución de la capacitación de sus empleados para que cuenten con los conocimientos precisos en el

momento en que la empresa los requiera. A la preocupación por la capacitación y formación de los trabajadores no son ajenas instituciones relacionadas tanto con el campo empresarial, como sindical o la propia administración. Para comprender el por qué de esta situación es necesario conocer qué se entiende por formación en la empresa y examinar los beneficios que pueden suponerle.

La formación en la empresa puede entenderse como una metodología sistemática, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender (Solé y Mirabet, 1997). También cabe considerarla como todo esfuerzo planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de los empleados para conseguir que su actuación sea la adecuada y pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado (Armstrong, 1991; Buckley y Caple, 1991).

Se pueden identificar como rasgos distintivos de la formación en el ámbito empresarial los siguientes:

- Es una acción intencionada, realizada por la empresa de forma sistemática y planificada.
- Trata de transmitir a los empleados ciertos conocimientos, habilidades y actitudes.
- Conlleva un proceso de aprendizaje por parte de los empleados. El aprendizaje es el proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción. Este proceso dará lugar a un cambio de comportamiento en el individuo que, según Andrés (2001), es el que realmente demuestra que se ha producido aprendizaje.
- Tiene como objetivo principal el que los empleados realicen mejor su trabajo, esto es, aumentar su rendimiento. Por tanto, podemos entender como finalidad última de la formación la mejora de la eficacia y eficiencia empresarial y, en consecuencia, de los resultados empresariales.

Cada vez se reconoce más la importancia que tiene la formación para la empresa y los beneficios que supone tanto para la misma como para los empleados que la reciben (Barba, 2002; Dolan et al., 2003). Con respecto a los destinatarios de la formación, los empleados, cabe destacar los siguientes beneficios:

- Mejora sus posibilidades de promoción o traslado a otros puestos más atractivos.
- Aumenta su seguridad en el empleo, por cuanto la empresa tratará de mantener en plantilla a los empleados en los que ha invertido.
- Reduce el número de accidentes laborales.
- Les permite obtener recompensas como consecuencia de la mejora a que da lugar en su actuación profesional.
- Aumenta su satisfacción laboral.

Entre las ventajas que la formación tiene para la empresa, tradicionalmente se han señalado las siguientes:

- Aumento de la productividad.
- Mejora de la calidad de sus productos o servicios.
- Aumento de la innovación de productos y procesos.
- Mayor facilidad para introducir cambios en la empresa, ya sea la incorporación de nuevas tecnologías o la modificación de métodos de gestión.
- Reducción de averías y paradas.
- Reducción del tiempo de realización del trabajo.
- Reducción del absentismo laboral y la rotación voluntaria.
- Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral.
- Incremento del compromiso del personal con la empresa.

Aunque los aspectos citados justifican suficientemente la importancia de la formación para la empresa, en la actualidad, se añade un beneficio adicional y es que la formación puede ayudar a desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

En cualquier caso, para que puedan alcanzarse los efectos beneficiosos de la formación, es necesario que cumpla varios requisitos:

1. Debe conectarse con la estrategia de la empresa y apoyar su puesta en marcha.
2. Es preciso establecer un plan en el que, entre otros aspectos, se identifiquen las necesidades de formación, se establezcan con precisión los objetivos y se determinen los medios y métodos a utilizar para ello.
3. Hay que conseguir la colaboración y la aceptación de todos los implicados. Esto supone, por un lado, el apoyo de la dirección y, por otro, de los destinatarios y mandos a los que afecta más directamente; es preciso que responda a los intereses de los empleados, convirtiéndose para ellos en un medio de promoción profesional, personal y social.
4. Debe adaptarse a la realidad de la empresa y su cultura.

Esto supone, en definitiva, que la formación debe realizarse de acuerdo a una serie de procesos y procedimientos reglados y que implican un esfuerzo de planificación y gestión por parte de los directivos de la organización. El cómo se gestiona ese proceso de formación se aborda a continuación.

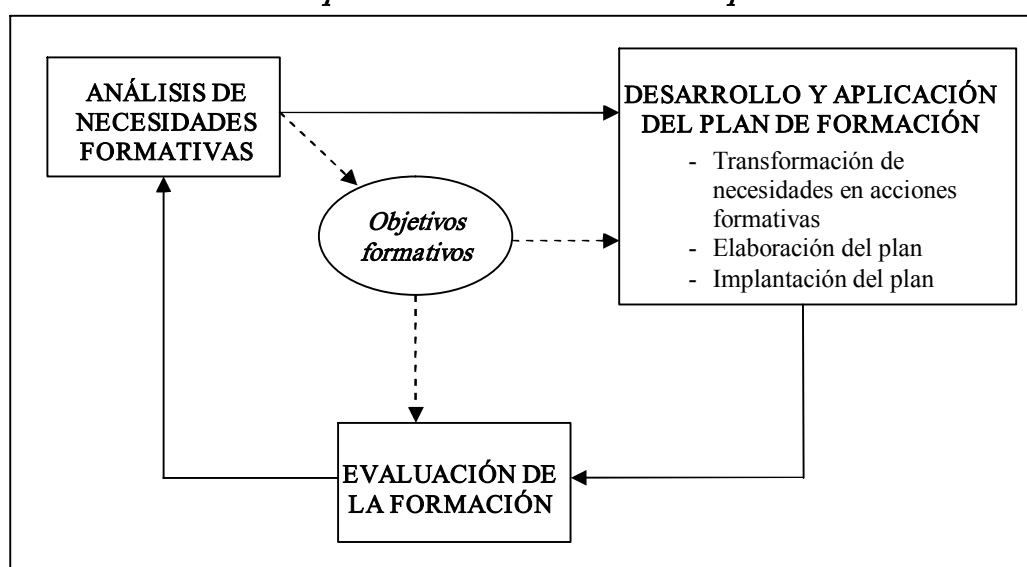
4.1.2. Gestión del proceso de formación en la empresa

La formación eficaz puede mejorar el rendimiento y la motivación de los empleados, así como el potencial de la organización para hacer frente a la competencia. Una formación inadecuada o mal planificada, además de suponer un despilfarro de recursos para las organizaciones, puede ser una fuente de frustración para todos los que participan en ella. Para maximizar los

beneficios de la formación y evitar los inconvenientes de una mala aplicación, los responsables de la misma deben gestionarla y planificarla adecuadamente (Gómez-Mejía et al., 2001).

Así, el proceso de gestión y planificación de la formación ha de realizarse en tres etapas: análisis de las necesidades formativas, desarrollo y aplicación del plan de formación y evaluación de la formación, tal y como se representa en la figura 4.1.

FIGURA 4.1
El proceso de formación en la empresa



Fuente: elaboración propia.

El primer paso en la gestión planificada de la formación en la empresa es detectar las necesidades formativas de la misma. Identificadas las necesidades formativas y priorizadas, el paso previo a la elaboración del plan de formación, es traducir dichas necesidades en objetivos formativos, los cuales van a servir de guía básica en el desarrollo de las dos siguientes fases.

En la segunda fase, la organización tiene como objetivo fundamental la conversión de necesidades de formación en un conjunto ordenado de actividades, en función de los objetivos formativos establecidos. En esta fase, los responsables de formación diseñan el tipo y modalidad de formación más adecuada a los objetivos formativos y la aplican a aquellos empleados que la necesitan.

En la tercera etapa, la organización debe valorar la eficacia de los programas concretos de formación, tratando de medir si realmente han conseguido satisfacer las necesidades y cumplir los objetivos que se habían marcado. La determinación de la eficacia y utilidad de la formación constituye un elemento clave para demostrar el valor de la formación para las organizaciones y cómo ésta es un elemento importante para la buena marcha de la empresa.

A continuación se ofrecen las recomendaciones para maximizar la eficacia de cada una de estas etapas.

4.1.3. Análisis de necesidades formativas

Como se ha indicado en el apartado anterior, el primer paso en la planificación de la formación en la empresa es detectar las necesidades formativas de la misma. Por necesidades formativas de una empresa se entiende la diferencia o desfase existente entre las competencias actuales de los empleados y las que son deseables o requeridas para realizar sus funciones profesionales según el puesto de trabajo que ocupan.

Estas deficiencias se suelen manifestar cuando los niveles de rendimiento de los empleados son inferiores a los establecidos o esperados. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos los problemas de rendimiento tiene como solución la formación. La formación solo puede ayudar cuando la fuente del bajo rendimiento es atribuible al propio trabajador, es decir, a que le falten determinados conocimientos o habilidades para realizar bien su trabajo e incluso ciertas actitudes (Gómez-Mejía, et al, 2001).

Pues bien, un análisis adecuado de las necesidades formativas de la empresa debe, en primer lugar, permitir determinar si la formación es o no necesaria y, en caso afirmativo, proporcionar información adecuada para diseñarla (Gómez-Mejía et al., 2001), esto es, para conocer contenidos, dónde realizar la formación, quién debe impartirla, y qué personas deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos y actitudes (Dolan et al., 2003).

¿Cómo identificar las necesidades formativas? En general, los expertos aconsejan efectuar un análisis a tres niveles: organizacional, de tareas y de personas (Gómez-Mejía et al., 2001).

El análisis de necesidades a *nivel de organización* se basa en el examen del plan estratégico de la empresa y de los proyectos de inversión que ésta va a acometer en el futuro. En este sentido, es fundamental tener en cuenta los requerimientos de formación que van a suponer los nuevos proyectos empresariales, así como los cambios que la puesta en marcha de las estrategias suponen en cuanto a estructura organizativa, cultura organizativa o clima empresarial.

Algunos de los motivos que conducen a la organización a establecer proyectos e implantar estrategias tienen su origen en problemas tales como bajos niveles de eficiencia o mal clima organizacional. Otros lo tienen en los cambios del entorno a los que la empresa tiene que enfrentarse. En los últimos años, precisamente, los cambios derivados de innovaciones tecnológicas son los que han provocado mayor obsolescencia de conocimientos y han dado lugar a que la formación se convierta en una necesidad permanente para adaptarse a las

transformaciones económicas e industriales y a la nueva sociedad del conocimiento que se ha generado con la generalización de las tecnologías de la información y comunicación (Andrés, 2001).

En definitiva, en este nivel de análisis de necesidades se trata de examinar los cambios internos que las organizaciones han de realizar para implantar sus estrategias y cómo dichos cambios pueden afectar a las necesidades formativas.

Aunque el análisis de necesidades formativas a nivel de la organización es muy importante y se debe efectuar como punto de partida, lo cierto es que también es muy amplio y no permite detectar requerimientos pormenorizados de la formación. Por esta razón, se hace preciso un análisis de las necesidades formativas más específico, bien a nivel de las tareas que se han de realizar, bien a nivel de las personas que desempeñan los trabajos (Dolan et al., 2003).

El análisis de necesidades formativas a *nivel de las tareas* parte del análisis a nivel organizativo en cuanto que requiere conocer los proyectos a acometer y la estructura organizativa de la empresa. Sin embargo, se diferencia de aquél en que, utiliza información más detallada sobre los puestos de trabajo y las tareas que se desarrollan en la organización. Por lo tanto, para realizar el análisis de necesidades a nivel de tareas, se requiere elaborar la descripción de los puestos de trabajo de la empresa y los profesiogramas asociados a los mismos. A partir de ellos, se ha de identificar también el rendimiento estándar o normal esperado para cada puesto.

Este análisis consiste en la recogida sistemática y ordenada de datos de cada puesto de trabajo de la empresa, de modo que se identifiquen todas las tareas que incluyen y el peso relativo de cada una de ellas (eso es, la frecuencia con que se realizan y su importancia para la organización en cuanto a valor que añaden o posibles repercusiones de un rendimiento deficiente en las mismas), los métodos de realización de tales tareas, así como las condiciones físicas, de seguridad, de estrés y responsabilidad en que se ejecutan. Con esta información se puede determinar el rendimiento estándar o normal para cada puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que necesariamente deberá reunir la persona que lo ocupe, es decir el perfil de exigencias del puesto (Andrés, 2001).

Además de identificar necesidades formativas, el análisis a este nivel también debe ayudar a priorizar entre acciones de formación. Ésta debe dirigirse a las tareas más frecuentes, importantes y difíciles de aprender (Dolan et al., 2003).

Por último, el análisis de necesidades formativas a *nivel de persona* trata de determinar qué empleados necesitan formación y de qué tipo. Para ello, se ha de examinar cómo realizan su trabajo y, concretamente, su rendimiento, comparado con los estándares o expectativas de la organización. En este punto, es importante recordar que los problemas de rendimiento no son

siempre atribuibles al trabajador y, por tanto, sería inútil utilizar la formación cuando el problema escapa al control del empleado. Por ello, el análisis de necesidades formativas a nivel de las personas incluye tanto el análisis del rendimiento actual de los empleados como la identificación de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan et al., 2003). Por tanto, este último nivel permite conocer si la deficiencia de rendimiento es atribuible al trabajador así como detectar necesidades de formación futuras.

Para el análisis de necesidades formativas a nivel de las personas se pueden utilizar diferentes herramientas. En primer lugar, se puede recurrir al análisis de documentos y registros de personal, como inventarios de RRHH; resultados de las evaluaciones del rendimiento, estadísticas de personal (sobre asistencia, puntualidad, rotación, etc...), planificación de necesidades de personal y de plantillas (íntimamente relacionado con planificación de carreras profesionales), etc. Asimismo se puede recopilar información adicional utilizando métodos como la observación directa del modo en que el trabajador realiza su trabajo, se pueden llevar a cabo entrevistas o cuestionarios a los propios empleados o a sus mandos y clientes o se puede recurrir a reuniones con los empleados para detectar deficiencias de competencias, entre otros métodos.

Independientemente del procedimiento utilizado, una vez detectadas las necesidades formativas de una empresa, es necesario priorizarlas dado que éstas pueden ser amplias pero los recursos económicos, materiales y humanos de la organización suelen ser limitados (Andrés, 2001). Como se ha señalado anteriormente, el análisis de necesidades formativas a nivel de tareas ayuda a esta priorización, en tanto en cuanto analiza la frecuencia e importancia de las tareas incluidas en los puestos de trabajo. Asimismo, se han de utilizar criterios adicionales, aunque éstos pueden variar según la organización. Los básicos son:

- La relación coste-eficiencia de las necesidades formativas detectadas.
- Las necesidades derivadas de requisitos y obligaciones legales (por ejemplo, la necesidad de formar en prevención de riesgos laborales).
- Las exigencias de los órganos directivos.
- El tamaño e importancia del colectivo a atender.
- Los recursos disponibles en la empresa.

Identificadas las necesidades formativas y priorizadas, el paso previo a la elaboración del plan de formación, es traducir dichas necesidades en *objetivos formativos*. Un objetivo formativo es el resultado que se espera obtener de los sujetos que reciben la formación, una vez finalizada ésta (Pineda, 2002).

El establecimiento de objetivos requiere, en un primer paso, la definición del principio u objetivo general de la acción, el cual debe ser coherente con la política de recursos humanos de la empresa y con su plan estratégico. Una vez establecido el objetivo general, en un segundo paso hay que identificar objetivos específicos de la acción formativa, los cuales

deben estar relacionados con una o más de las necesidades en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes identificadas en el análisis de necesidades.

De gran importancia en el establecimiento de los objetivos de la formación es su formulación. Como requisitos básicos que deben cumplir los objetivos cabe destacar los siguientes (Gómez-Mejía, 2001; Pineda, 2002):

- Claros y precisos. Para ello, deben estar expresados no tanto en términos de conocimientos, habilidades o actitudes que se desea que adquieran los empleados como en términos de comportamiento o conducta que se espera observar tras la acción formativa.
- Mensurables. Cumplir éste y el anterior requisito será, además, de gran ayuda a la hora de evaluar la eficacia de la acción formativa.
- Comprendidos por todos los implicados.
- Vinculado con la finalidad última de la formación, esto es, con la necesidad organizativa que trata de cubrir.

Una vez definidos los objetivos formativos, se inicia la segunda etapa del proceso formativo: el desarrollo y aplicación de acción formativa, a la cual se dedica el apartado siguiente.

4.1.4. Desarrollo y ejecución de la formación

En esta fase el programa de formación que resulte del estudio detallado de las necesidades deberá ser transformado en un conjunto ordenado de actividades. Concretamente, hay que tomar decisiones relativas a los contenidos a impartir, duración de la acción formativa, momento más adecuado para su desarrollo, lugar (en el puesto de trabajo o fuera del puesto), responsables de impartir la acción formativa, destinatarios y métodos a utilizar.

El **contenido** de la formación va a depender de los objetivos fijados, de las características del colectivo destinatario, del tiempo disponible, de la cultura y de los valores de la organización. A continuación se exponen las principales características de la formación atendiendo al tipo de habilidades que con ella se trate de transmitir, diferenciando entre formación general y específica.

La *formación general* es la que permite a los trabajadores adquirir unos conocimientos amplios, que serán de utilidad para mejorar la productividad futura de la empresa y es interpretada por los trabajadores como un signo del valor que representan para la empresa.

Este tipo de formación, además de mejorar los resultados de la empresa que la facilita, también aumenta el producto marginal de otras empresas, pues los conocimientos adquiridos podrían ser aplicados en otras organizaciones si el trabajador formado rescinde la relación laboral con la empresa que le formó. Esto hace que en algunas ocasiones se muestren

reticencias a la hora de asumir algunos de los costes que conlleva la formación y la organización trate de traspasarlos a los trabajadores, normalmente en forma de un menor salario durante el tiempo que ésta dura.

La *formación específica*, en cambio, proporciona al trabajador unos conocimientos que sobre todo son aplicables en la empresa que se los ha suministrado. Al poderse beneficiar de la mayor parte de los retornos de la formación, la empresa suele estar dispuesta a sufragar todos sus costes. Los beneficios de este tipo de formación, no son tan grandes para el empleado formado si la relación laboral llega a su fin, salvo que vaya a un puesto similar de empresas de la competencia.

Respecto de la **duración de la acción** va a depender de los objetivos, de las restricciones presupuestarias, de los contenidos, de los participantes, de los formadores, de las instalaciones y materiales disponibles (Bee y Bee, 1997). Si es excesiva acarreará muchos costes y puede resultar confusa al no centrarse en los aspectos relevantes. Si es escasa no logrará los objetivos deseados y serán necesarios nuevos gastos para cubrir las carencias detectadas (Buckley y Caple, 1991).

En relación al mejor **momento** para impartir el curso, la decisión principal radica en si se hará en horas de trabajo o fuera de ellas. El trabajador preferirá que se desarrolle dentro de la jornada laboral o, si no es posible, que se le pague como si fueran horas extraordinarias, mientras que la organización preferirá que sea fuera del horario de trabajo y sin compensación adicional, de modo que el empleado soporte parte de los gastos (Solé y Mirabet, 1997).

Otra de las decisiones que se deben de adoptar es el **lugar** donde se va a desarrollar la formación. Esta decisión puede estar limitada por el tipo de aprendizaje que se requiera, el grado deseado, así como por consideraciones relativas al coste y al tiempo (Dolan et al., 2003). Lo primero que la empresa deberá decidir es si se lleva a cabo dentro o fuera de la empresa. En el caso de elegir llevarla a cabo dentro de la empresa, existen nuevamente dos opciones: en el puesto de trabajo o fuera del mismo.

La *formación en el puesto* consiste en aprender mientras se trabaja, generalmente bajo la tutela de un trabajador experimentado, un supervisor o un instructor. Entre los métodos más usuales que se emplean para el desarrollo de esta formación se encuentran la rotación de puestos, los contratos en prácticas y los sistemas electrónicos de apoyo al rendimiento. Con este tipo de formación la empresa ahorra costes, evita la interrupción del trabajo productivo, logra que todos los conocimientos adquiridos sean aplicables, y consigue que a la vez que se aprende se vaya adquiriendo experiencia. Pero deberá, a su vez, prestar especial atención a la posible pérdida de negocio, cuando los aprendices provocan un mal servicio al cliente, y a los posibles daños en los equipos.

La *formación fuera del puesto* de trabajo se desarrolla en cursos especiales o en áreas o centros que han sido equipados y preparados especialmente para la formación (Armstrong, 1991). Resulta muy apropiada cuando hay que transmitir rápidamente información específica a grandes grupos, así como para presentar conceptos, principios y teorías.

Entre las ventajas que presenta destacan el riguroso control que se puede tener sobre el aprendizaje, el no provocar interrupciones en el centro de trabajo y la mayor rapidez con que se adquieren los conocimientos, por ser el aula un lugar que facilita el aprendizaje y la retención de conocimientos. Entre los inconvenientes se encuentran las mayores dificultades para transferir lo aprendido al puesto o la pérdida de tiempo de trabajo producida por asistir a la formación.

Por último, los trabajadores también pueden recibir la formación *fuera de la empresa*. Pese a que es la fórmula más cara y la que más dificulta el contacto de lo aprendido con el puesto y la empresa, muchas veces se utiliza para lograr un mayor clima de estudio y de intercambio de experiencias.

También debe considerarse quién va a **impartir la formación**. Los programas formativos pueden ser impartidos por una o varias personas, de dentro o fuera de la empresa, y la elección dependerá de dónde se lleve cabo el programa y del tipo de conocimiento o habilidades que se enseñen.

La *formación interna*, es aquella que es diseñada y estructurada por la propia organización; resulta adecuada cuando hay un gran número de personas que necesitan ser formadas, cuando las necesidades no son inmediatas, ya que generalmente este tipo de formación requiere un mayor tiempo para la planificación y se pretende que los miembros de la organización se formen juntos para que compartan conocimientos y experiencias.

La *formación externa* es la que se diseña e imparte por una organización distinta a aquella que va a usarla, lo que no implica que tenga que ser desarrollada fuera de la empresa. Las condiciones más favorables para utilizar este tipo de formación son que el número de alumnos sea reducido y los costes de inscribirlos en programas externos resulten inferiores a los de desarrollar un curso interno, que las competencias sobre las que gira la formación sean genéricas y que sea urgente cubrir las necesidades, ya que se puede disponer más fácilmente de este tipo de formación que de la formación interna.

En cuanto a los **destinatarios**, numerosos trabajos muestran que las características de los empleados influyen en la cantidad y tipo de formación que reciben. Será preciso, por tanto, conocer sus capacidades, conocimientos y otros aspectos como la edad, experiencia, disponibilidad de tiempo, motivación, etc. para adecuar los cursos y permitirles obtener el máximo provecho.

Otra decisión importante que hay que tomar es relativa a cuántos empleados van a formarse simultáneamente. Cuando el número de empleados es reducido, puede utilizarse la formación en el puesto. En el caso de que deba formarse a un gran número de personas en un breve periodo de tiempo, es posible que resulte más rentable utilizar otros sistemas (Dolan et al., 2003).

Respecto a los **métodos** para transmitir los conocimientos, es posible elegir entre varios. Nuevamente, la decisión de qué medio elegir está estrechamente relacionada con qué se va a enseñar y donde se va a desarrollar la acción formativa.

Si la formación se va a realizar en el puesto de trabajo, podemos emplear como métodos de formación la *rotación de puestos*, en el que el empleado va ocupando distintos puestos. De esta manera se aprende una gran variedad de competencias, el *aprendizaje*, cuando un compañero veterano sirve de modelo a uno nuevo; o bien la *asignación de tareas tuteladas*, que se emplea para aquellas personas que van a ocupar un puesto específico y consiste en trabajar en calidad de ayudante o asistente para quien actualmente ocupa el puesto.

Por otro lado, las técnicas más habituales de enseñanza fuera del puesto de trabajo son las diapositivas o videos, los ordenadores, las simulaciones o casos prácticos, las conferencias, el *role play* y la enseñanza a distancia.

Las *diapositivas y videos*, permiten mostrar la aplicación de la teoría y facilitan el aprendizaje al crear un alto interés entre los alumnos. Su principal problema es la imposibilidad de adaptación a los diferentes grupos.

La formación *asistida por ordenador*, estimulan el aprendizaje al permitir a los trabajadores revisar el material y las pruebas a su propio ritmo; no requiere la intervención de supervisores y ofrecen los mismos contenidos independientemente del instructor de los usuarios, del lugar, etc.

Las *simulaciones o casos prácticos*, suponen la descripción resumida de una situación concreta, normalmente sacada de la realidad, en la que se plantea un problema que requiere solución. Esta técnica permite la interacción del grupo y acerca la teoría a la práctica. Por otro lado, se trata de una técnica de diseño y de trabajo compleja, que en muchas ocasiones simplifica en exceso la realidad.

Los *seminarios y conferencias*, en las que un formador expone de forma sistemática los conocimientos, se utilizan fundamentalmente cuando es necesario transmitir mucha información a un gran número de personas al mismo tiempo. Sus principales problemas son el

desinterés que crean en algunas ocasiones, la falta de retroalimentación con los alumnos y el excesivo carácter teórico.

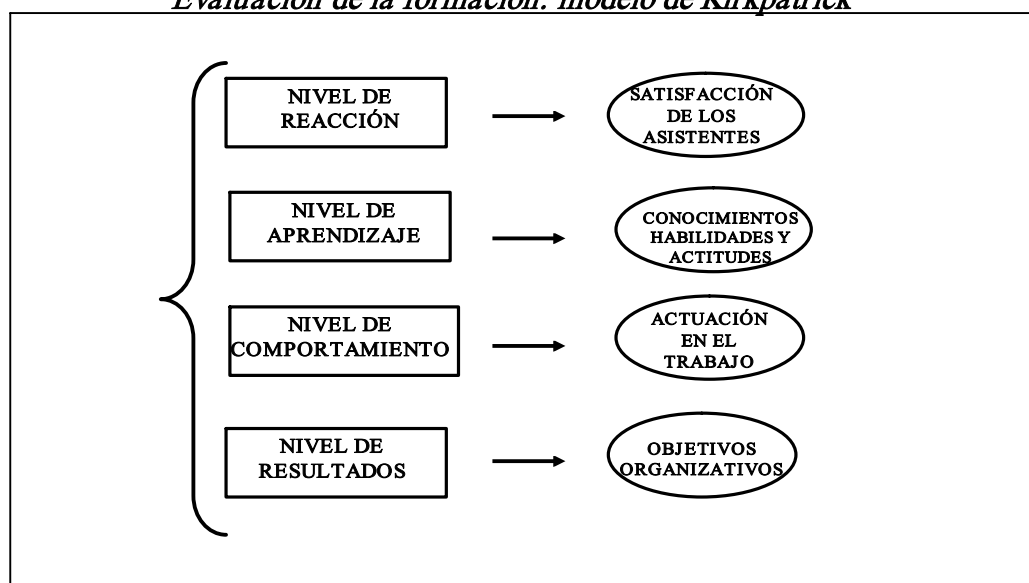
La *representación de papeles o role play* se realiza con grupos pequeños en los que a alguno de los participantes se les asigna un papel o personaje en una posible situación de trabajo. Deben actuar de igual modo que se supone que lo harían en la realidad. Al final, el resto de compañeros y el instructor realizan observaciones y comentarios. Pretende que cada alumno tome conciencia de las consecuencias de su comportamiento, de sus habilidades interpersonales y que gane confianza.

Por último, en la *enseñanza a distancia*, el alumno posee el material necesario (teoría y práctica) y es quien planifica su instrucción, adaptándola a su capacidad. Normalmente este tipo de programas se completan con tutorías e incluso, algunas veces, con clases para afianzar determinadas habilidades. Esto permite llegar a un gran número de trabajadores y conectar con distintos centros de la empresa. Sin embargo, la formación se estandariza de modo que no puede cubrir necesidades individuales.

4.1.5. Evaluación de la formación

Tras la ejecución del plan de formación, es importante establecer mecanismos que evalúen su efectividad. Se trata, fundamentalmente de conocer si se han adquirido los conocimientos, las habilidades o las actitudes y si con ello se han satisfecho los objetivos planteados.

FIGURA 4.2.
Evaluación de la formación: modelo de Kirkpatrick



Fuente: elaboración propia.

La evaluación de la formación, además de mostrar su utilidad, permite a la empresa mejorar los programas en años sucesivos, comparar la efectividad de diferentes métodos, proporcionar

retroalimentación a los formadores sobre su actuación y sobre los métodos empleados, motivar a los alumnos e indicar en qué grado se han alcanzado los objetivos fijados, además de justificar la existencia del departamento de formación. Pese a los inconvenientes que presenta, relacionados directamente con el coste, en tiempo y dinero, son más las razones que justifican el esfuerzo necesario para evaluar la formación.

Se han desarrollado diversos modelos para la evaluación de la formación. Por su claridad y por ser uno de los más completos se va a seguir el propuesto por Kirkpatrick (1999), representado en el figura 4.2.

Este modelo mide cuatro cuestiones básicas: la satisfacción de los asistentes, los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas, la actuación en el trabajo y la consecución de los objetivos organizativos. Estas dan lugar a cuatro niveles de evaluación: 1) nivel de reacción; 2) nivel de aprendizaje, 3) nivel de comportamiento y 4) nivel de resultados.

El *nivel de reacción* evalúa la satisfacción de los asistentes con el plan. Deben tenerse en cuenta diversos aspectos, como el contenido del programa, la estructura y el formato del mismo, las técnicas didácticas, las aptitudes y el estilo de los monitores, o la calidad del ambiente de enseñanza entre otras cuestiones. Debido a la facilidad para llevarlo a cabo y a la escasa experiencia en valorar otros niveles es el tipo de evaluación que más frecuentemente realizan las empresas.

El *nivel de aprendizaje*, trata de medir los conocimientos, actitudes y habilidades que se han asimilado. La medición del aprendizaje es más difícil y lleva más tiempo que la de la reacción, en parte porque debe hacerse una evaluación a medida de cada programa que refleje las condiciones del trabajo en cuestión.

El *nivel de comportamiento*, hace referencia al grado en que se observa un cambio en el desempeño del trabajo como consecuencia de la participación en acciones formativas. La evaluación de este nivel está muy conectada con el análisis de necesidades que se hizo al inicio del programa formativo. Si este análisis se ha llevado a cabo adecuadamente se habrán detectado cuáles son las carencias formativas y se habrán especificado correctamente las actuaciones que se deben dar en el trabajo para cubrirlas.

El *nivel de resultados*, es el nivel más importante y también el más difícil de medir. En esta fase se evalúa si los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los trabajadores a cursos de formación permiten mejorar los resultados organizativos.

Estos resultados pueden medirse en términos monetarios, aumento de ventas, beneficios, reducción de costes, etc., o en términos no monetarios, disminución del absentismo, mejora

del clima laboral, etc. La elección de un tipo de indicador u otro dependerá los objetivos finales para los que se diseñó el curso de formación.

Pese a tratarse del nivel clave de la evaluación, son pocas las empresas que lo miden debido a la dificultad de obtener documentos y medidas, la dificultad para establecer la relación causa-efecto y por la multitud de variables de otra índole que pueden modificar los resultados obtenidos por la empresa. A pesar de esto se cree en la necesidad de intentar evaluar la incidencia de la formación en los resultados, ya que este tipo de información es una verdadera necesidad para la dirección de la empresa que tiende a cuantificar toda inversión en términos económicos. Además, si se demuestra que la formación puede contribuir al beneficio y deja de ser vista como un coste, su presupuesto puede estar más justificado, da lugar a un mayor compromiso de los trabajadores y sus directores, se sienten más responsables y se consigue que los objetivos del curso y su contenido se hagan más relevantes al centrarse en resultados monetarios y no sólo en la adquisición de información.

4.2. Actividad de formación efectuada por las empresas

Una vez introducidos los conceptos básicos relativos al proceso y las características de la formación en las organizaciones, en este apartado se procede a realizar un análisis global de la actividad de formación efectuada por las empresas de la Región de Murcia. El objetivo fundamental es el de caracterizar la actividad formativa de las empresas de la muestra y compararla con lo que la teoría afirma en relación con la misma. Para ello, se van a examinar los siguientes aspectos: la importancia general que la formación tiene para las empresas, el número de acciones de formación que han realizado, la cobertura que alcanza la formación respecto al número de empleados, la inversión que las empresas han realizado en formación, la influencia que han tenido distintos factores en la realización de acciones de formación y, finalmente, las características de la formación suministrada por la empresa.

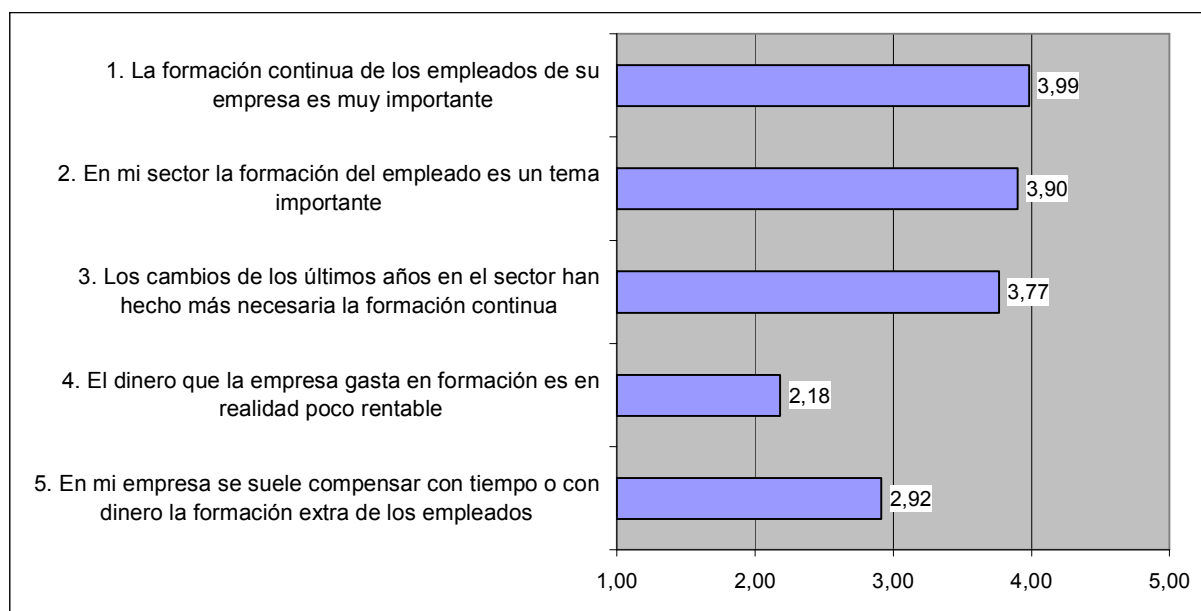
4.2.1. Importancia de la formación

La primera de las cuestiones hace referencia a la percepción general que tienen las empresas de la Región de Murcia con respecto a la formación. Para ello, se les pidió que valoraran el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a diferentes aspectos relacionados con la formación en la empresa y en el sector en el que operan, así como con la valoración de la formación como inversión básica.

Como se puede apreciar en el gráfico 4.1, las empresas encuestadas han puesto de manifiesto el mayor grado de acuerdo con el hecho de que la formación continua es un aspecto muy importante para la empresa (3,99). En términos muy similares valoran las empresas la importancia de la formación del empleado dentro del sector en el que operan (3,90). Asimismo, las empresas se muestran muy de acuerdo (3,77) en señalar que los cambios que se

han producido en el sector en los últimos años han hecho más necesaria la formación continua. Por el contrario, las empresas no creen que el dinero que se gasta en formación sea poco rentable (2,18) y, muestran una opinión neutral con respecto a si la formación extra de los empleados se suele compensar con dinero o con tiempo.

GRÁFICO 4.1
Grado de acuerdo con diferentes afirmaciones relacionadas con la formación en la empresa (escala 1-5)*



* 1 = Muy en desacuerdo a 5 = Muy de acuerdo

Adicionalmente se ha realizado un análisis de estos aspectos en función del tamaño, del área geográfica y del sector de actividad de las empresas encuestadas. Dichos análisis, que se muestran en los tres cuadros siguientes, nos sirven para examinar si existen diferencias significativas con respecto a la opinión que a las empresas les merece cada uno de los anteriores aspectos relacionados con la formación.

CUADRO 4.1
Grado de acuerdo con diferentes aspectos relacionados con la formación en la empresa según tamaño(escala 1-5)*

	Microempresas (<10 empleados)	Pequeñas (≥10 y <50 empleados)	Medianas y grandes (≥ 50 empleados)
1. La formación continua de los empleados es muy importante ¹	3,64	4,02	4,25
2. En el sector, la formación del empleado es un tema importante ¹	3,61	3,93	4,14
3. Los cambios en el sector han hecho necesaria la formación continua ¹	3,50	3,76	4,05
4. El dinero invertido por la empresa en formación es poco rentable	2,23	2,18	2,14
5. La formación extra de los empleados suele compensarse con tiempo o dinero ¹	2,89	2,80	3,15

* 1 = Muy en desacuerdo a 5 = Muy de acuerdo

¹ Diferencias estadísticamente significativas (ANOVA)

Comenzando por el análisis de las diferencias significativas en función del tamaño de la empresa, se puede observar, tal y como muestra el cuadro 4.1, que las empresas medianas y grandes –de 50 o más empleados- dan una mayor importancia a la formación continua y a los cambios que la han hecho necesaria, así como a la formación del sector en el que opera que las empresas pequeñas (de entre 10 y 50 empleados) o las microempresas –de menos de 10 empleados-, por este orden.

Asimismo, las empresas medianas y grandes suelen, en mayor medida que las pequeñas y que las microempresas, compensar la formación extra de los empleados con tiempo o dinero.

CUADRO 4.2
Grado de acuerdo con diferentes aspectos relacionados con la formación en la empresa según zona geográfica (escala 1-5*)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. La formación continua de los empleados es muy importante ¹	4,08	4,13	4,22	3,87	3,30	4,12	3,41	4,19	4,15
2. En el sector, la formación del empleado es un tema importante ¹	3,95	4,17	4,17	3,76	3,27	4,05	3,47	4,04	4,01
3. Los cambios en el sector han hecho necesaria la formación continua ¹	3,95	3,92	3,70	3,68	3,19	3,78	3,41	4,12	4,03
4. El dinero invertido por la empresa en formación es poco rentable ¹	2,24	1,79	1,97	2,27	3,11	2,55	2,65	1,92	2,01
5. La formación extra de los empleados suele compensarse con tiempo o dinero ¹	2,60	3,17	1,75	3,05	3,16	2,69	3,24	3,04	3,53

* 1 = Muy en desacuerdo a 5 = Muy de acuerdo

¹ Diferencias estadísticamente significativas (ANOVA)

1. Altiplano
2. Alto y Bajo Guadalentín
3. Campo de Cartagena
4. Huerta de Murcia
5. Mar Menor
6. Noroeste
7. Oriental y Río Mula
8. Valle de Ricote y Vega Alta
9. Vega Media

Si se consideran las diferencias según área geográfica, el cuadro 4.2 nos ofrece los principales resultados. Como se observa en las cinco afirmaciones se encuentran diferencias significativas entre las empresas por razón de su área geográfica. En primer lugar, la formación continua de los empleados es considerada como más importante por las empresas del Campo de Cartagena y las del Valle de Ricote y Vega Alta (4,22 y 4,19, respectivamente); las que menos valoran la formación continua son las empresas del Mar Menor (3,30) y las de la zona Oriental y Río Mula (3,41).

En segundo lugar, las empresas que consideran muy importante la formación para mantenerse en su sector son las de las zonas del Alto y Bajo Guadalentín y del Campo de Cartagena (ambas lo valoran con 4,17); las que menos importancia dan a la formación en el sector son,

nuevamente, las de las zonas de Mar Menor y de Oriental y Río Mula (3,27 y 3,47, respectivamente).

En tercer lugar, las empresas que creen que los cambios del sector han hecho más necesaria la formación son las del Valle de Ricote y Vega Alta y las de la Vega Media (4,12 y 4,03, respectivamente); por el contrario, son las empresas de la zona del Mar Menor las que menos necesaria ven la formación para adaptarse a los cambios (3,19).

En cuarto lugar, las empresas que valoran más positivamente la inversión en formación son las del Alto y Bajo Guadalentín (1,79) junto con las del Valle de Ricote y las del Campo de Cartagena (1,92 y 1,97); en el otro extremo encontramos a las empresas del Mar Menor, que dudan de que la inversión en formación sea rentable (3,11).

Para finalizar con la información recogida en el cuadro 4.2, con relación a la compensación de la formación, las empresas de la Vega Media, con 3,53, son las que claramente más compensan la formación de sus empleados con tiempo o dinero; en cambio, las empresas del Altiplano y del Noroeste (2,60 y 2,69, respectivamente) son las que menos realizan este tipo de compensaciones.

Si atendemos, a continuación, a las diferencias entre empresas por razón del sector de actividad al que pertenecen, en el cuadro 4.3 se puede ver que se han detectado distintos comportamientos en tres de los cinco aspectos sobre la formación estudiados. Concretamente, si nos centramos en la importancia de la formación continua, las empresas que más la valoran son las pertenecientes a los sectores de comercio (4,20), de otras industrias manufactureras (4,17), de transporte (4,06) y de construcción (4,01), todos ellos por encima de 4 puntos. Las empresas que menos importancia dan a la formación continua son las de los sectores de agricultura y pesca (3,67) y de otras actividades sociales (3,85).

Con respecto a la rentabilidad de la formación, las empresas de los sectores de agricultura y pesca y de comercio son las que más creen que la inversión en formación es poco rentable (2,44); contrariamente, las empresas dedicadas a otras actividades sociales suponen que la actividad formativa es más rentable (1,96).

Por último, si analizamos las diferencias relativas a la compensación de la formación extra, encontramos que las empresas de los sectores de alimentación y bebidas, metalurgia y actividades inmobiliarias son las que en mayor medida suelen compensar la formación extra de sus empleados con tiempo o con dinero –valorando este ítem por encima de 3 en la escala-; por el contrario, las empresas que en menor medida suelen realizar esto son las del sector del transporte (2,55).

CUADRO 4.3
Grado de acuerdo con diferentes aspectos relacionados con la formación en la empresa según sector de actividad (escala 1-5*)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. La formación continua de los empleados es muy importante ¹	3,67	3,94	3,92	4,17	4,01	4,20	3,93	4,06	3,98	3,85
2. En el sector, la formación del empleado es un tema importante	3,60	3,87	3,85	4,06	3,99	4,01	3,86	3,89	3,95	3,82
3. Los cambios en el sector han hecho necesaria la formación continua	3,40	3,75	3,77	3,90	3,81	3,91	3,78	3,76	3,72	3,70
4. El dinero invertido por la empresa en formación es poco rentable ¹	2,44	2,28	2,32	2,04	2,15	2,44	2,04	2,09	2,20	1,96
5. La formación extra de los empleados suele compensarse con tiempo o dinero ¹	2,90	3,22	3,15	2,91	2,75	2,93	2,86	2,55	3,10	2,85

* 1 = Muy en desacuerdo a 5 = Muy de acuerdo

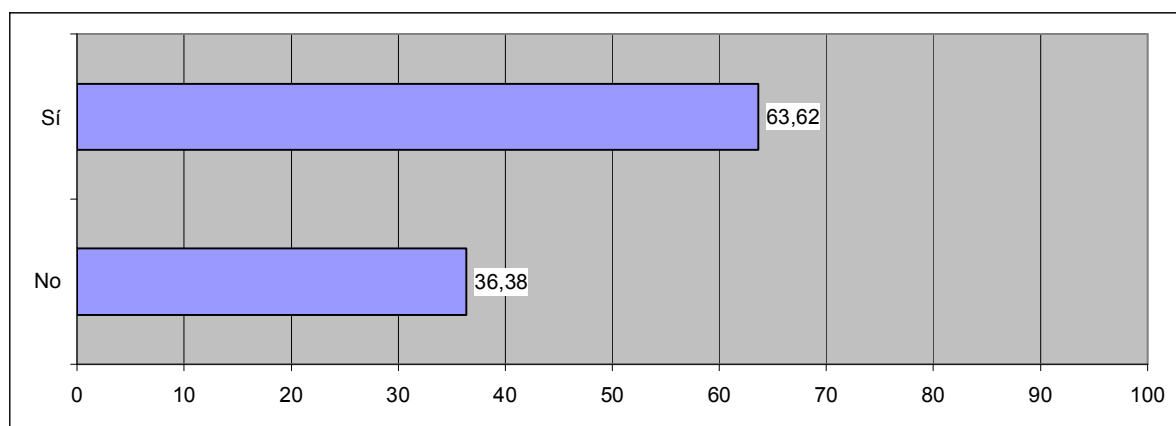
¹ Diferencias estadísticamente significativas (ANOVA)

1. Agricultura y Pesca
2. Alimentación y Bebidas.
3. Metalurgia
4. Otras industrias manufactureras.
5. Construcción
6. Comercio
7. Hostelería
8. Transporte
9. Actividades Inmobiliarias
10. Otras actividades sociales

4.2.2. Realización de acciones de formación

Como se puede apreciar en el gráfico 4.2, del total de empresas de la Región de Murcia que fueron encuestadas, el 63,62% afirman que han realizado alguna acción de formación en los últimos 12 meses. El resto de empresas, que representan un significativo 36,38%, no han realizado actividad formativa alguna en el último año.

GRÁFICO 4.2
¿Ha realizado su empresa alguna acción de formación en los últimos 12 meses? (%)



Para realizar un análisis más detallado de estos datos, se ha procedido a cruzarlos con los relativos al tamaño de la empresa, a la zona geográfica en la que se ubican y al sector de

actividad al que pertenecen. Los resultados se muestran en los tres cuadros siguientes, que pasamos a comentar a continuación.

CUADRO 4.4
¿Ha realizado su empresa alguna acción de formación en los últimos 12 meses? -según tamaño¹ (%)

	Si	No	Total
Microempresas (<10 empleados)	64,3	35,7	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	65,5	34,5	100
Medianas y grandes (≥ 50 empleados)	89,4	10,6	100
Total	63,6	36,4	100

¹ Diferencias estadísticamente significativas (Test χ^2)

Analizando los resultados por tamaño de las empresas, podemos ver, como se muestra en el cuadro 4.4, que son las empresas de mayor tamaño, de 50 o más empleados, las que en mayor porcentaje realizan acciones de formación (en concreto, un 89,4% de ellas), tal y como era de esperar. Las empresas pequeñas, de entre 10 y 50 empleados, y las microempresas, de menos de 10 empleados, son con un 65,5% y un 64,3%, respectivamente, las que han realizado menos acciones de formación, lo que podría explicarse por su menor capacidad financiera y sus menores economías de escala para soportar el coste económico de las actividades de formación.

CUADRO 4.5
¿Ha realizado su empresa alguna acción de formación en los últimos 12 meses? -según zona geográfica¹ (%)

	Si	No	Total
Altiplano	50,8	49,2	100
Alto y Bajo Guadalentín	73,9	26,1	100
Campo de Cartagena	52,0	48,0	100
Huerta de Murcia	66,7	33,3	100
Mar Menor	75,0	25,0	100
Noroeste	68,3	31,7	100
Oriental y Río Mula	58,8	41,2	100
Valle de Ricote y Vega Alta	61,3	38,7	100
Vega Media	63,6	36,3	100
Total	63,6	36,4	100

¹ Diferencias estadísticamente significativas (Test χ^2)

En el cuadro 4.5 se muestran los resultados del análisis de las diferencias por zona geográfica con respecto a las acciones de formación realizadas por las empresas encuestadas. Como se puede observar, dichas diferencias se muestran significativas con respecto a los valores medios.

Así, las empresas de la zona del Mar Menor (con un 75%) y las del Alto y Bajo Guadalentín (con un 73,9%) son las que, en mayor proporción, han realizado acciones de formación en los últimos 12 meses. En el otro extremo encontramos las empresas del Altiplano y del Campo de

Cartagena que, con un 50,8% y un 52% respectivamente, se muestran como las que menos acciones de formación han realizado en el último año.

Finalmente, el cuadro 4.6 muestra las diferencias con respecto a la realización de actividades formativas según el sector de actividad de las empresas. Las diferencias con relación a los valores medios han sido significativas en todos los casos. Específicamente, las empresas que en mayor porcentaje han realizado acciones de formación son las dedicadas a la actividad del comercio (69,8%), las dedicadas a otras actividades sociales (68,8%) y las pertenecientes al sector de alimentación y bebidas (68,4%).

Las empresas que menos actividades de formación han realizado durante el último año son, con mucha diferencia, las especializadas en actividades inmobiliarias (44, 8%), seguidas por las pertenecientes al sector de agricultura y pesca (54,5%).

CUADRO 4.6
¿Ha realizado su empresa alguna acción de formación en los últimos 12 meses? (%) – según sector de actividad¹ (%)

	Si	No	Total
Agricultura y pesca	54,5	45,5	100
Alimentación y bebidas	68,4	31,6	100
Metalurgia	63,5	36,5	100
Otras industrias manufactureras	67,7	32,3	100
Construcción	61,5	38,5	100
Comercio	69,8	30,2	100
Hostelería	66,0	34,0	100
Transporte	60,4	39,6	100
Actividades inmobiliarias	44,8	55,2	100
Otras actividades sociales	68,8	31,2	100
Total	63,6	36,4	100

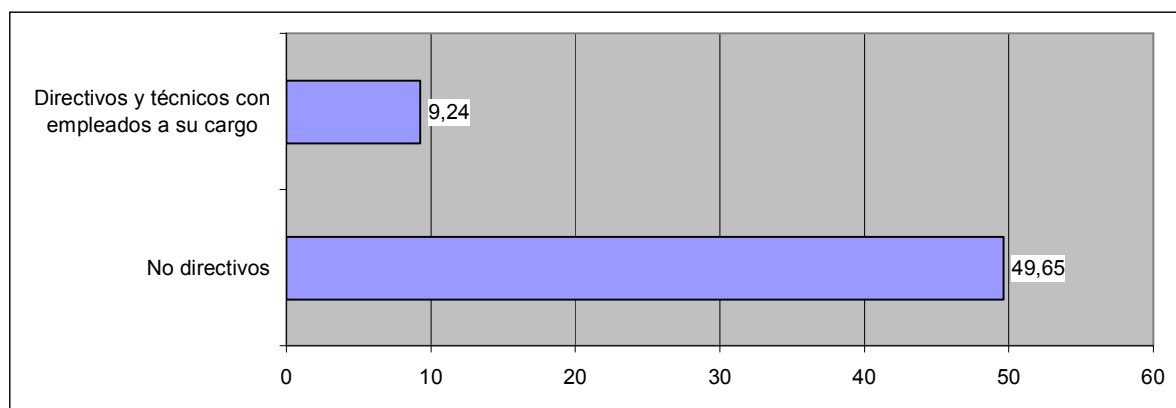
¹ Diferencias estadísticamente significativas (Test χ^2)

4.2.3. Cobertura de la formación

Otro de los aspectos que nos sirven para caracterizar la formación en las empresas de la Región de Murcia es el relativo a la cobertura de la formación, la cual se refiere al número de empleados que han participado en acciones de formación en los últimos 12 meses. Ante esta cuestión, como se puede ver en el gráfico 4.3, las empresas encuestadas afirman que el número medio de empleados que han participado en actividades formativas son, por un lado, 9,24 empleados directivos y técnicos con empleados a su cargo y, por otro, 49,65 empleados no directivos.

GRÁFICO 4.3

Número de empleados que han participado en acciones de formación en los últimos 12 meses



Si bien estos datos son relevantes, más interesante resulta analizarlos en función del tamaño de la empresa. Así se ha hecho y los resultados obtenidos se presentan en el cuadro 4.7, en el que se aprecian diferencias significativas en cuanto a la cobertura de formación realizada por las empresas de distintas dimensiones.

Como era de esperar, las empresas medianas y grandes son las que mayor cobertura de formación realizan: 17,7 empleados directivos y técnicos y 119,87 empleados no directivos. Si analizamos las empresas de menor tamaño vemos cómo, lógicamente, el número de empleados que ha participado en acciones de formación es menor, tanto para empleados directivos y técnicos con personal a su cargo (una media 4,52 en las pequeñas empresas y de 1,78 en las microempresas), como para los empleados no directivos (una media de 12,41 para las empresas pequeñas y de 3,41 para las microempresas).

CUADRO 4.7

Número de empleados que han participado en acciones de formación en los últimos 12 meses según tamaño

	Microempresas (<10 empleados)	Pequeñas (≥10 y <50 empleados)	Medianas y grandes (≥ 50 empleados)
1. Directivos y técnicos con empleados a su cargo ¹	1,78	4,52	17,17
2. No directivos ¹	3,41	12,41	119,87

¹ Diferencias estadísticamente significativas (Test χ^2)

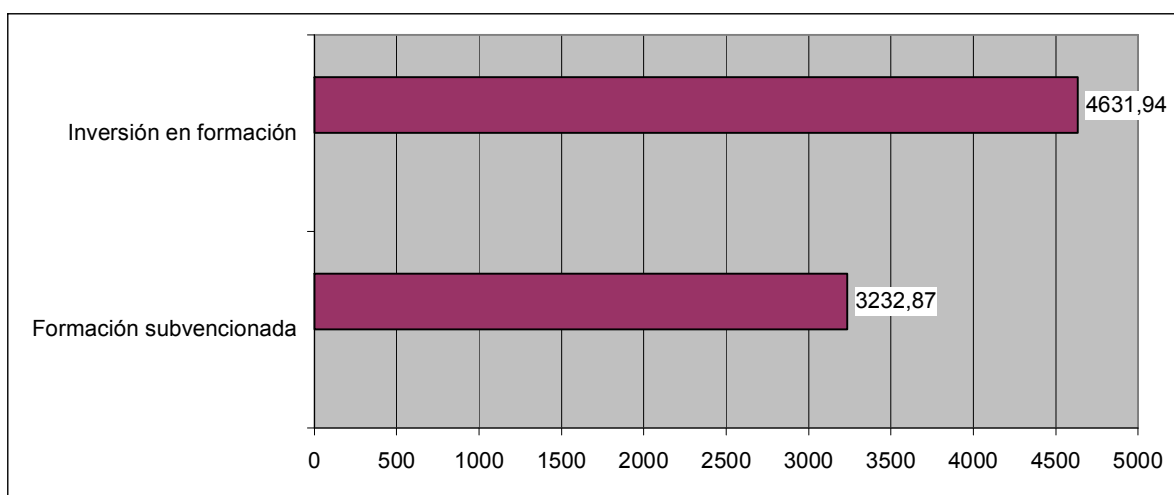
Finalmente, es preciso señalar que, con relación a la cobertura de la formación, no se han encontrado diferencias de comportamiento entre las empresas por razón de su zona geográfica o del sector de actividad al que pertenecen.

4.2.4. Inversión en formación

Una de las cuestiones claves que también se han tratado en este trabajo es la que hace referencia a la inversión en formación. Para ello, se preguntó a las empresas de la Región de Murcia cuál es el importe que destinaron a formación en los últimos 12 meses y qué cantidades han obtenido durante ese plazo en forma de subvenciones provenientes de organismos e instituciones públicas.

GRÁFICO 4.4

Inversión en formación en los últimos 12 meses y cantidades subvencionadas (en euros)



En el gráfico 4.4 se recogen los principales datos que sobre estas cuestiones se han recogido de las empresas encuestadas. Como se puede apreciar, la inversión en formación media realizada por las empresas en el último año ha sido de 4.631,94 €, mientras que el importe medio de las subvenciones obtenidas para realizar actividades de formación asciende a 3.232,87 €, lo que supone un alto porcentaje de cobertura -69,8%-.

El análisis de las diferencias entre empresas por razón de su tamaño revela distintos comportamientos con respecto tanto a la inversión realizada como a las subvenciones recibidas. Así, tal y como muestra el cuadro 4.8, las empresas de mayor tamaño, como era de esperar, son las que mayores cantidades invierten en formación en este último año, con una media de 8.928,53 €; asimismo, las cantidades que éstas reciben en concepto de subvención son las más altas, con una media de 5.542,57 € en los últimos 12 meses (cobertura del 62,1%).

Las empresas pequeñas, por su parte, han realizado una inversión media de 2.191,28 €, recibiendo subvenciones por valor de 1.251,98 € -cobertura del 57,13%- . Las menores cantidades corresponden a las microempresas: una inversión media en el último año de 892 € y unas subvenciones de 303 €, lo que indica una cobertura del 33,97%, la más reducida de los tres colectivos de empresas.

CUADRO 4.8

Inversión en formación en los últimos 12 meses y cantidades subvencionadas (en euros)

	Microempresas (<10 empleados)	Pequeñas (≥10 y <50 empleados)	Medianas y grandes (≥ 50 empleados)
1. Inversión en formación ¹	892,00	2191,28	8928,53
2. Formación subvencionada ¹	303,20	1251,98	5542,57
3. Porcentaje de subvención (%)	34,0%	57,1%	62,1%

¹ Diferencias estadísticamente significativas (Test χ^2)

Por último, hay que señalar que no se han encontrado diferencias en cuanto a inversión en formación y subvenciones recibidas entre las empresas por razón de su zona geográfica o del sector de actividad al que pertenecen.

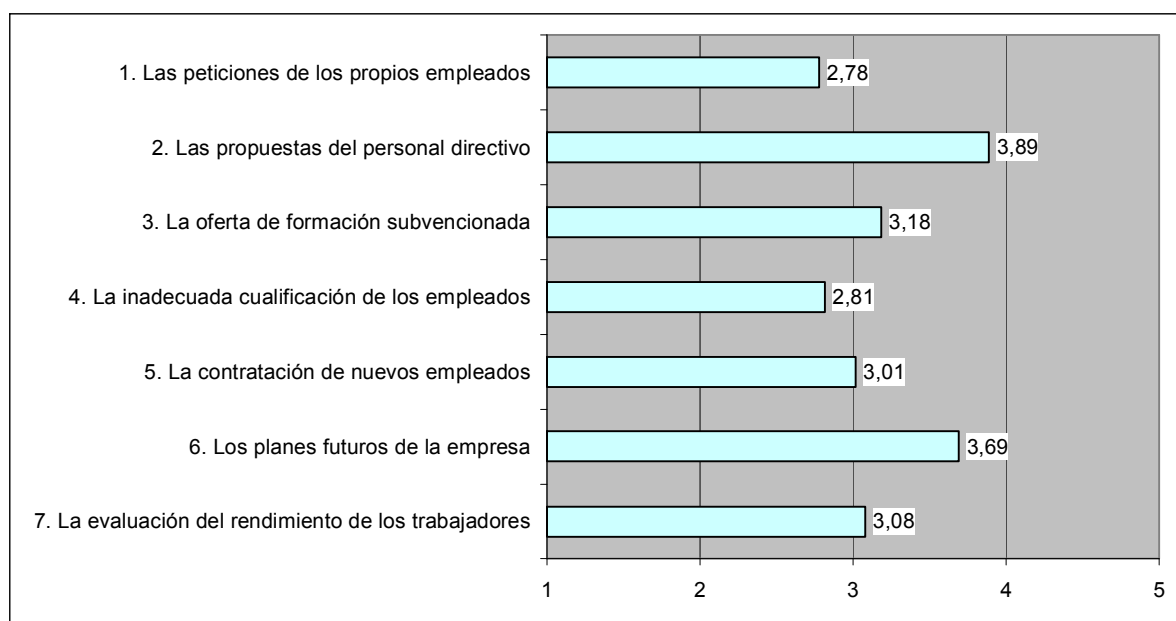
4.2.5. Influencia de distintos factores en la realización de acciones de formación

En este apartado se analiza el nivel de influencia que tienen diversos factores en la decisión de las empresas de la Región de Murcia de realizar actividades formativas. Concretamente, se le ha preguntado a las empresas en una escala de 1 a 5 sobre la influencia que le asignan a siete factores distintos.

Los resultados medios obtenidos se muestran en la figura 4.5. Así, los factores que más influyen en la decisión de dar formación son las propuestas de los directivos (3,89) y los planes futuros de la empresa (3,69).

GRÁFICO 4.5

Influencia de factores en la decisión de realizar acciones formativas (escala 1-5*)



* 1 = Mínima influencia a 5 = Máxima influencia

Por el contrario, los factores que menos inciden en la realización de actividades formativas son las peticiones de los empleados (2,78) y la inadecuada cualificación de los empleados (2,81).

Para realizar un análisis más detallado de estos datos, se ha considerado la influencia de estos factores diferenciando los comportamientos de las empresas según su tamaño, su zona geográfica y su sector de actividad. Los resultados se muestran en los cuadros 4.9, 4.10 y 4.11, que son comentados a continuación.

Si analizamos las diferencias por razón del tamaño, como se aprecia en el cuadro 4.9, únicamente se han encontrado diferencias significativas para tres factores: las propuestas del personal directivo, la inadecuada cualificación de los empleados y la contratación de nuevos empleados. Específicamente, las propuestas del personal directivo tienen más influencia en la realización de acciones formativas cuando se trata de una empresa mediana (3,98), seguida por la empresa pequeña (3,88) y, en último lugar, por la microempresa (3,69).

CUADRO 4.9

Influencia de factores en la decisión de realizar acciones formativas según tamaño (escala 1-5*)

	Microempresas (<10 empleados)	Pequeñas (≥10 y <50 empleados)	Medianas y grandes (≥ 50 empleados)
1. Las peticiones de los propios empleados	2,59	2,72	2,85
2. Las propuestas del personal directivo ¹	3,69	3,88	3,98
3. La oferta de formación subvencionada	3,03	3,23	3,17
4. La inadecuada cualificación de los empleados ¹	2,74	2,70	3,00
5. La contratación de nuevos empleados ¹	2,80	2,92	3,22
6. Los planes futuros de la empresa	3,62	3,68	3,73
7. La evaluación del rendimiento de los trabajadores	3,03	3,07	3,11

* 1 = Mínima influencia a 5 = Máxima influencia

¹ Diferencias estadísticamente significativas (ANOVA)

Por otro lado, la inadecuada cualificación de los empleados genera también mayores necesidades formativas para las empresas de mayor dimensión (3,00), seguidas prácticamente a la misma distancia por las pequeñas y microempresas (2,70 y 2,74, respectivamente). Igualmente, la contratación de nuevos empleados es valorada en mayor medida por las empresas medianas como factor que influye en la realización de actividades de formación (3,22), encontrando en segundo lugar a las empresas pequeñas (2,92) y, por último, a las microempresas (2,80).

Si se consideran las diferencias según área geográfica, el cuadro 4.10 nos ofrece los principales resultados. En este caso se han encontrado diferencias significativas para todos los ítems excepto para el número tres. Si nos centramos en el primer factor, se puede ver que las empresas que más influencia otorgan a las peticiones de los propios empleados como factor que origina actividades formativas son las de la zona Oriental y Río Mula (3,10), las de la

Huerta de Murcia (3,09) y las del Mar Menor (3,07); las que, con diferencia, menos valoran este factor son las del Campo de Cartagena (1,74).

En cuanto al segundo factor, se puede ver que las empresas de la Vega Media (4,25) y del Alto y Bajo Guadalentín (4,18) son las que más valoran la influencia de las propuestas del personal directivo como origen de las acciones de formación; en el otro extremo encontramos a las empresas del Noroeste (3,14) y del Altiplano (3,32).

El siguiente factor hace referencia a la influencia de la inadecuada cualificación de los empleados. Este factor influye en mayor medida en la formación impartida por las empresas de la Vega Media (3,23), siendo menos considerado por las empresas del Campo de Cartagena (1,57).

CUADRO 4.10

Influencia de factores en la decisión de realizar acciones formativas según zona geográfica (escala 1-5*)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Las peticiones de los propios empleados ¹	2,90	2,43	1,74	3,09	3,07	2,46	3,10	2,47	2,94
2. Las propuestas del personal directivo ¹	3,32	4,18	3,94	3,88	3,50	3,14	3,70	3,84	4,25
3. La oferta de formación subvencionada	3,39	3,06	3,00	3,11	3,77	2,93	3,30	3,21	3,49
4. La inadecuada cualificación de los empleados ¹	2,35	2,92	1,57	3,07	3,07	2,43	3,00	2,32	3,23
5. La contratación de nuevos empleados ¹	2,53	3,31	1,94	3,14	3,07	2,64	3,30	2,68	3,57
6. Los planes futuros de la empresa ¹	3,61	3,97	3,94	3,63	3,17	3,11	3,20	3,63	3,96
7. La evaluación del rendimiento de los trabajadores ¹	2,81	3,21	1,65	3,30	3,10	3,14	3,30	2,79	3,54

* 1 = Mínima influencia a 5 = Máxima influencia

¹ Diferencias estadísticamente significativas (ANOVA)

1. Altiplano
2. Alto y Bajo Guadalentín
3. Campo de Cartagena
4. Huerta de Murcia
5. Mar Menor
6. Noroeste
7. Oriental y Río Mula
8. Valle de Ricote y Vega Alta
9. Vega Media

El cuarto factor que recoge diferencias significativas es el referido a la influencia que la contratación de nuevos empleados tiene en la decisión de realizar acciones formativas. Nuevamente, como se aprecia en el cuadro, las empresas de la Vega Media son las que más valoran la influencia de este factor (3,57), mientras que las empresas del Campo de Cartagena son las que estiman que menos influye en sus decisiones sobre formación.

En quinto lugar destacamos el factor relativo a los planes futuros de la empresa: las empresas del Guadalentín, de la Vega Media y del Campo de Cartagena valoran muy por encima de la media (3,97, 3,96 y 3,94, respectivamente) la influencia que este factor tiene en sus decisiones sobre formación; en el otro extremo encontramos las empresas del Noroeste y del Mar Menor que, con 3,11 y 3,17 respectivamente, valoran por debajo de la media la influencia de este factor.

Finalmente, en cuanto a la evaluación del rendimiento de los trabajadores, las empresas que opinan que tienen una fuerte influencia en las decisiones de realizar acciones formativas son las de la Vega Media (3,54) y las de la zona Oriental y Río Mula (3,30); las empresas que consideran que este factor tiene una influencia mínima en las acciones de formación son, con mucha diferencia, las del Campo de Cartagena (1,65).

CUADRO 4.11
Influencia de factores en la decisión de realizar acciones formativas según sector de actividad (escala 1-5*)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Las peticiones de los propios empleados ¹	2,70	2,93	2,65	2,79	2,81	2,30	2,94	2,33	2,77	3,33
2. Las propuestas del personal directivo	3,60	3,83	3,75	4,08	3,86	3,85	3,89	4,02	4,07	3,88
3. La oferta de formación subvencionada	3,41	3,19	3,00	3,30	2,96	3,08	3,35	3,28	3,03	3,30
4. La inadecuada cualificación de los empleados	3,03	2,88	2,63	2,71	2,70	2,91	2,95	2,50	2,77	3,05
5. La contratación de nuevos empleados	3,13	3,00	3,02	3,06	2,88	2,86	3,25	2,84	3,23	3,05
6. Los planes futuros de la empresa	3,43	3,67	3,60	3,75	3,59	3,55	3,83	3,91	3,87	3,70
7. La evaluación del rendimiento de los trabajadores	2,97	3,14	2,95	2,98	3,05	3,06	3,30	2,96	3,33	3,08

* 1 = Mínima influencia a 5 = Máxima influencia

¹ Diferencias estadísticamente significativas (ANOVA)

1. Agricultura y Pesca

2. Alimentación y Bebidas.

3. Metalurgia

4. Otras industrias manufactureras.

5. Construcción

6. Comercio

7. Hostelería

8. Transporte

9. Actividades Inmobiliarias

10. Otras actividades sociales

Por último, si atendemos a las diferencias entre empresas por razón del sector de actividad al que pertenecen, como se observa en el cuadro 4.11, únicamente dichas diferencias son significativas para el caso de las peticiones de los propios empleados. Específicamente, las empresas que más valoran la influencia de este factor en la decisión de realizar acciones formativas son las pertenecientes a otras actividades sociales (3,33) y a los sectores de hostelería (2,94) y de alimentación y bebidas (2,93). Por el contrario, las que menos creen que

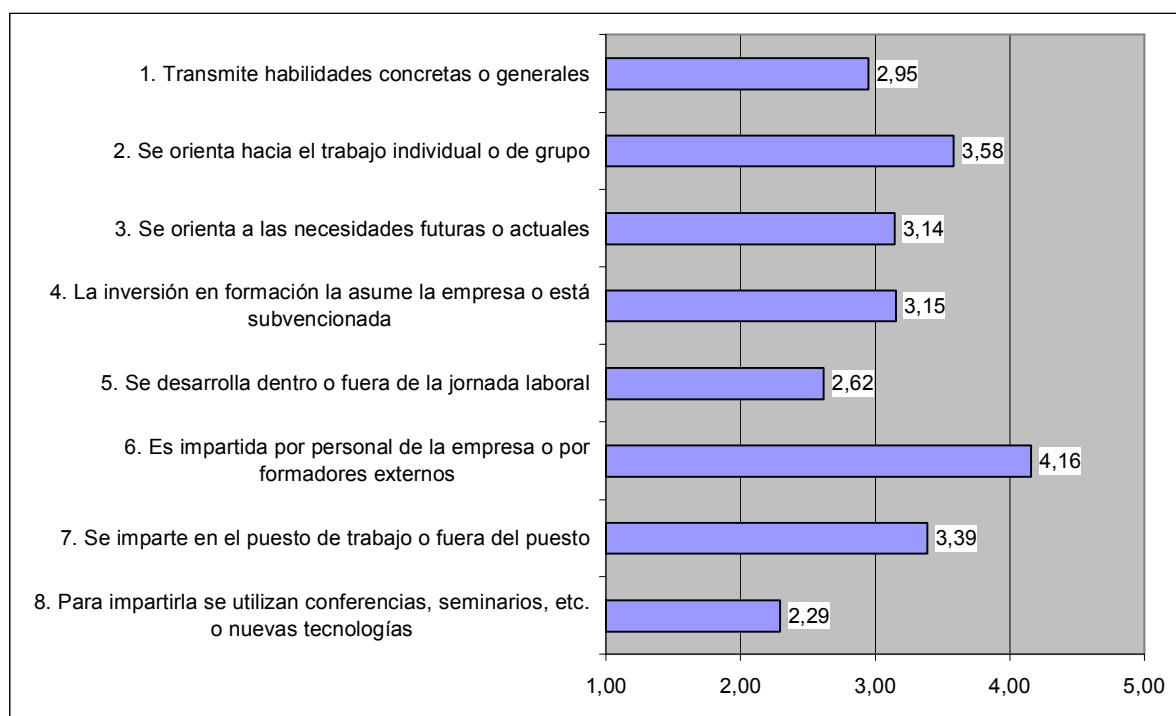
las peticiones de los empleados influyan en la formación son las empresas de los sectores de comercio (2,30) y de transporte (2,33).

4.2.6. Características de la formación proporcionada

La última cuestión que ha servido para realizar el análisis de la formación en las empresas de la Región de Murcia hace referencia al tipo o características de la formación proporcionada por las mismas. Para ello, las empresas encuestadas tuvieron que contestar a ocho cuestiones en las que debían posicionarse con respecto a diferentes características de la formación que imparten: si transmite habilidades específicas o generales, si se orienta hacia el trabajo individual o de grupo, si cubre necesidades futuras o actuales, si la financia la empresa o está subvencionada, si se desarrolla dentro o fuera de la jornada laboral, si se imparte por personal de la empresa o por formadores externos, si se imparte en el puesto de trabajo o fuera del puesto y si se imparte con metodologías tradicionales o con nuevas tecnologías.

En un primer análisis de los datos medios se puede apreciar, tal y como muestra el gráfico 4.6, que las empresas han adoptado en muchos casos un posicionamiento a la mitad (cercano al 3 en una escala del 1 al 5). Así, por ejemplo, señalan que la formación transmite tanto habilidades específicas como generales (2,95), que se orienta a habilidades futuras y actuales (3,14) y que se financia a través de la empresa y de las subvenciones (3,15).

GRÁFICO 4.6
Características de la formación proporcionada (escala 1-5)*



* 1 = Orientada hacia la primera afirmación del ítem a 5 = Orientada hacia la segunda afirmación del ítem

El desarrollo de la formación, en cambio, se realiza más dentro de la jornada laboral (2,62) e inequívocamente se utilizan metodologías tradicionales –conferencias, seminarios, etc.- (2,29). Por otro lado, la formación tiende a impartirse un poco más fuera del puesto de trabajo (3,39), se orienta un poco más hacia el trabajo en grupo (3,58) y es impartida mayoritariamente por formadores externos (4,16).

Con el objetivo de realizar un examen más detallado de estos datos, se han cruzado las 8 cuestiones anteriores con diferentes tipos de empresa clasificadas en función de su tamaño, de su zona geográfica y de su sector de actividad. El objetivo es el de analizar si existen diferencias significativas de comportamiento en las empresas con relación a las características de la formación que proporcionan. Los tres cuadros siguientes muestran los resultados obtenidos.

CUADRO 4.12
Características de la formación proporcionada según tamaño (escala 1-5*)

	Microempresas (<10 empleados)	Pequeñas (≥10 y <50)	Medianas y grandes (≥ 50)
1. Transmite habilidades específicas o generales	2,97	3,04	2,82
2. Se orienta hacia el trabajo individual o de grupo	3,34	3,64	3,61
3. Se orienta hacia las necesidades futuras o actuales	3,21	3,17	3,08
4. La inversión en formación la asume la empresa o está subvencionada	3,19	3,19	3,10
5. Se desarrolla dentro o fuera de la jornada laboral ¹	2,84	2,75	2,35
6. Es impartida por personal de la empresa o por formadores externos ¹	4,46	3,92	4,25
7. Se imparte en el puesto de trabajo o fuera del puesto ¹	3,68	3,36	3,30
8. Para impartir la formación se utilizan conferencias, seminarios, lecturas, etc. o nuevas tecnologías	2,22	2,29	2,32

* 1 = Orientada hacia la primera afirmación del ítem a 5 = Orientada hacia la segunda afirmación del ítem

¹ Diferencias estadísticamente significativas (ANOVA)

El cuadro 4.12 muestra las diferencias con respecto a las características de la formación considerando los diferentes tamaños empresariales. Únicamente se han obtenido diferencias significativas para tres cuestiones. La primera hace referencia a si la formación se desarrolla dentro o fuera de la jornada laboral. Como se aprecia, las empresas más grandes –medianas- son las que se orientan más a desarrollar la formación fuera de la jornada laboral (2,35), seguidas por las empresas pequeñas (2,75) y, finalmente, por las microempresas (2,84), las cuales prácticamente están posicionadas a la mitad.

Con relación a quién imparte la formación, las microempresas están casi exclusivamente basadas en formadores externos (4,46), seguidas por las empresas medianas (4,25) y por las empresas pequeñas (3,92). Por último, con respecto al lugar en el que se imparte la formación, las microempresas son las que más se decantan por hacerla fuera del puesto de trabajo (3,68) en comparación con las pequeñas y medianas empresas (3,36 y 3,30).

Si se consideran las diferencias según la zona geográfica de la empresa, el cuadro 4.13 nos ofrece los principales resultados los cuales muestran diferencias significativas en cuatro de las ocho cuestiones tratadas. Con respecto al tipo de habilidades que transmite la formación, las empresas que más se orientan a habilidades generales son las del Mar Menor (4,00) y las de la zona Oriental y Río Mula (3,60); en cambio, las empresas que más orientan la formación a la transmisión de habilidades específicas son las del Noroeste (2,41).

La segunda cuestión hace referencia la formación individual o de grupo. Según los resultados, las empresas del Alto y Bajo Guadalentín (4,60) y las de la zona Oriental y Río Mula (4,40) son las que más orientan la formación hacia el trabajo en grupo, mientras que las del Valle de Ricote y Vega Alta (2,84) son las que más la enfocan hacia el trabajo individual.

Con respecto a cuándo se desarrolla la formación, las empresas de la zona Oriental y Río Mula y las del Mar Menor son las que más tratan de desarrollar la formación fuera de la jornada laboral (3,20 y 3,17, respectivamente); en el otro extremo encontramos que las empresas de la Vega Media (2,28) son las que más se empeñan en que la formación se realice dentro de la jornada.

CUADRO 4.13
Características de la formación proporcionada según zona geográfica (escala 1-5)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Transmite habilidades específicas o generales ¹	3,00	2,76	2,78	2,97	4,00	2,41	3,60	2,84	2,91
2. Se orienta hacia el trabajo individual o de grupo ¹	3,42	3,28	3,72	3,62	4,60	3,50	4,40	2,84	3,43
3. Se orienta hacia las necesidades futuras o actuales	3,32	3,31	2,97	3,11	3,31	3,00	3,00	3,26	3,12
4. La inversión en formación la asume la empresa o está subvencionada	3,26	2,80	3,09	3,20	3,76	3,37	3,40	3,05	3,07
5. Se desarrolla dentro o fuera de la jornada laboral ¹	2,42	2,48	2,66	2,71	3,17	2,43	3,20	2,37	2,28
6. Es impartida por personal de la empresa o por formadores externos	4,42	4,07	4,22	4,11	4,13	4,67	4,40	4,16	4,09
7. Se imparte en el puesto de trabajo o fuera del puesto	3,58	3,36	3,44	3,32	3,27	3,85	3,00	3,42	3,46
8. Para impartir la formación se utilizan conferencias, seminarios, lecturas, etc. o nuevas tecnologías ¹	2,32	2,07	1,54	2,49	2,90	1,89	3,00	1,84	2,39

* 1 = Orientada hacia la primera afirmación del ítem a 5 = Orientada hacia la segunda afirmación del ítem

¹ Diferencias estadísticamente significativas (ANOVA)

1. Altiplano
2. Alto y Bajo Guadalentín
3. Campo de Cartagena
4. Huerta de Murcia
5. Mar Menor
6. Noroeste
7. Oriental y Río Mula
8. Valle de Ricote y Vega Alta
9. Vega Media

En cuanto a las metodologías utilizadas para la formación, las empresas que apuestan en mayor medida por las nuevas tecnologías son las de la zona Oriental y Río Mula (3,00) y las del Mar Menor (2,90), mientras que las del Campo de Cartagena (1,54) son las que se inclinan por los métodos más tradicionales.

Por último, si atendemos a las diferencias entre empresas por razón del sector de actividad al que pertenecen, como se observa en el cuadro 4.14, se han obtenido nuevamente diferencias significativas para cuatro de las ocho cuestiones planteadas, lo que indica unas características formativas relativamente homogéneas en los sectores.

La primera cuestión hace referencia a si la formación se orienta hacia el trabajo individual o de grupo. En este sentido, las empresas de otras actividades sociales, de actividades inmobiliarias y de hostelería (3,93, 3,90 y 3,90) son las que más orientan la formación hacia el trabajo en grupo; por el contrario, las empresas del transporte (3,03) son las que mantienen una orientación más individualista de la formación.

CUADRO 4.14

Características de la formación proporcionada según sector de actividad (escala 1-5)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Transmite habilidades específicas o generales	3,20	3,10	2,97	2,67	2,90	2,63	3,13	2,91	2,90	3,16
2. Se orienta hacia el trabajo individual o de grupo ¹	3,77	3,77	3,47	3,42	3,52	3,26	3,90	3,03	3,90	3,93
3. Se orienta hacia las necesidades futuras o actuales	3,60	3,03	3,30	3,25	3,10	3,21	3,10	3,03	3,21	2,96
4. La inversión en formación la asume la empresa o está subvencionada ¹	3,67	3,40	2,89	2,94	2,75	3,07	3,38	3,04	3,25	3,45
5. Se desarrolla dentro o fuera de la jornada laboral ¹	3,07	2,49	2,36	2,50	2,23	2,31	3,48	2,64	2,62	2,83
6. Es impartida por personal de la empresa o por formadores externos	4,37	4,12	4,25	4,20	3,91	4,12	4,25	4,07	4,52	4,16
7. Se imparte en el puesto de trabajo o fuera del puesto	3,50	3,43	3,57	3,36	3,59	3,01	3,34	3,25	3,59	3,33
8. Para impartir la formación se utilizan conferencias, seminarios, lecturas, etc. o nuevas tecnologías ¹	2,50	2,50	1,97	2,09	2,03	2,23	2,38	2,14	2,48	2,73

* 1 = Orientada hacia la primera afirmación del ítem a 5 = Orientada hacia la segunda afirmación del ítem

¹ Diferencias estadísticamente significativas (ANOVA)

1. Agricultura y Pesca
2. Alimentación y Bebidas.
3. Metalurgia
4. Otras industrias manufactureras.
5. Construcción
6. Comercio
7. Hostelería
8. Transporte
9. Actividades Inmobiliarias
10. Otras actividades sociales

Otro de los aspectos diferenciadores es el relativo a la financiación de la formación: las empresas que mayores subvenciones obtienen para financiar la formación son las de los sectores de agricultura y pesca (3,67), de otras actividades sociales (3,45) y de alimentación y bebidas (3,40); en el otro extremo encontramos a las empresas de la construcción (2,75) que afirman financiar ellas mismas un mayor porcentaje de las actividades formativas.

La siguiente cuestión se refiere a dónde se desarrolla la formación. Según los resultados, las empresas del sector de hostelería son las que en mayor medida desarrollan la formación fuera de la jornada laboral (3,48), mientras que las empresas del sector de construcción (2,23) son las que en mayor medida la realizan durante la jornada laboral.

La última de las cuestiones hace referencia a la metodología utilizada para impartir la formación. Las empresas dedicadas a otras actividades sociales son las que suelen utilizar en mayor medida las nuevas tecnologías para impartir la formación (2,73); por el contrario, las empresas de los sectores de metalurgia (1,97) y de construcción (2,03) son las que utilizan sistemas más tradicionales –seminarios, conferencias, etc.- de formación de sus empleados.

En definitiva, después del análisis de las características generales de la actividad formativa de las empresas de la Región de Murcia, podemos establecer las siguientes conclusiones:

- La formación continua es un aspecto cada vez más importante para las empresas, la cual se ha hecho más necesaria a medida que los cambios y el nivel competitivo de los diferentes sectores se incrementa.
- Las empresas que más preocupación muestran por la formación son las que tienen mayores dimensiones –medianas y grandes, de más de 50 empleados-. Así mismo, en términos generales, las empresas de Valle de Ricote y de Campo de Cartagena parecen más concienciadas con la formación continua y su importancia para la competitividad. Por sectores, se pueden destacar las empresas de comercio, transporte y otras industrias manufactureras como las más interesadas en la formación continua.
- Casi dos tercios de las empresas encuestadas afirman que han realizado alguna acción de formación en los últimos 12 meses. Aún existe un significativo número de empresas que no realizan acciones de formación, con el consiguiente perjuicio para su supervivencia.
- Son las empresas de mayor tamaño, de la zona del Mar Menor y del Alto y Bajo Guadalentín y dedicadas a la actividad del comercio las que en mayor porcentaje realizan acciones de formación.

- El número medio de trabajadores que han participado en actividades formativas son, por un lado, 9,24 si se consideran a los empleados directivos y técnicos y, por otro, 49,65 si se tienen en cuenta a los empleados no directivos. Como era de esperar, las empresas de mayor tamaño son las que mayor cobertura de formación realizan: 17,7 empleados directivos y 119,87 empleados no directivos.
- La inversión en formación media realizada por las empresas en el último año ha sido de 4.631,94 €, mientras que el importe medio de las subvenciones obtenidas para realizar actividades de formación asciende a 3.237,87 €, lo que supone un alto porcentaje de cobertura: aproximadamente un 70%. Son las empresas de mayor tamaño las que mayores cantidades invierten en formación siendo, asimismo, las cantidades que éstas reciben en concepto de subvención las más altas.
- Los factores que más influyen en la decisión de dar formación por parte de las empresas son, por una parte, las propuestas de los directivos y, por otra, los planes futuros de la empresa. Esto es bastante positivo ya que denota un significativo nivel de planificación en la actividad formativa. Dicha planificación es mayor cuando se trata de empresas de mayor tamaño, tal y como era de esperar.
- En cuanto al tipo y características de la formación proporcionada por las empresas murcianas, estas señalan que la formación transmite tanto habilidades específicas como generales, que se orienta a habilidades futuras y actuales y que se financia a partes iguales entre la empresa y las subvenciones. El desarrollo de la formación se suele producir con más frecuencia dentro de la jornada laboral, utilizando metodologías fundamentalmente tradicionales –conferencias, seminarios, etc.-. Por otro lado, la formación tiende a impartirse más fuera del puesto de trabajo, se orienta ligeramente más hacia el trabajo en grupo que al individual y es impartida mayoritariamente por formadores externos.