

# BUSCA DE FLEXIBILIDADE INTERNA A TRAVÉS DE ACCIÓNS FORMATIVAS. UN ESTUDIO EMPÍRICO

MARISA ROMÁN ONSALO

Departamento de Administración de Empresas e Marketing

Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais

Universidade de Sevilla

*Recibido:* 1 setembro 1998

*Aceptado:* 14 decembro 1998

---

**Resumo:** Os actuais determinantes da competitividade están provocando modificacións internas nas empresas, na súa filosofía, estrutura e funcionamento; de maneira que as empresas con éxito, son, con frecuencia, bastante máis pequenas, planas en lugar de altas, reemprazan a xerarquía por equipos e organizanse arredor de procesos ou clientes en lugar de funcións. Estas características organizativas requiren traballadores cun determinado perfil. Os resultados do estudio empírico realizado revélanos que as empresas analizadas buscan o novo perfil de traballador a través das accións formativas, e que, por conseguinte, a formación cumpre un dos seus principais obxectivos: posibilita-la flexibilidade interna.

**Palabras clave:** Accións formativas / Flexibilidade interna / Novo perfil de traballador.

## SEARCHING FOR INTERNAL FLEXIBILITY THROUGH TRAINING ACTIONS: AN EMPIRICAL STUDY

**Summary:** Present factors determining competitiveness are causing internal modifications in companies and in their philosophy, structure and functioning, thus successful companies are frequently quite smaller, they are flat rather than high, they have replaced their team hierarchy, and tend to structure themselves around processes or clients rather than according to tasks. These organisational features require employees with a specific profile. The results of this empirical research study show that the companies analysed are searching for the new employee profile by means of training actions, and therefore, training achieves one of its objectives: to enhance internal flexibility.

**Keywords:** Training actions / Internal flexibility / New employee profile.

---

## INTRODUCCIÓN

O contorno no que se desenvolven as empresas hoxe en día esixe unha maior capacidade de adaptación. A internalización e a intensificación da competencia, as transformacións tecnolóxicas, a salvagarda dos dereitos dos consumidores e da contorna ambiental, a diferenciación da demanda de consumo, entre outros, son compoñentes do actual medio cambiante. Ante el, a flexibilidade empresarial convértese na estratexia esencial de adaptación, permitíndolle á empresa afrontar os cambios necesarios de cara a manter e/ou mellora-la súa posición competitiva.

Os actuais determinantes da competitividade —tales como a eficacia da organización industrial, a capacidade de introducir melloras continuas nos procesos de produción, a calidade da educación e da formación, a intensidade dos esforzos en investigación e desenvolvemento e a súa explotación industrial, así como a calida-

de dos produtos e servizos (Comisión das Comunidades Europeas, 1993)— están provocando modificacións internas nas empresas, na súa filosofía, estrutura e funcionamento. Concretamente, as empresas recorren cada vez máis á flexibilidade numérica, funcional e financeira como vía para adecuar eficientemente os recursos humanos dispoñibles e a organización do traballo ás esixencias do contorno.

Neste contexto, é o noso obxectivo coñecer se as empresas buscan a flexibilidade interna ou funcional a través das accións formativas. Para iso, estruturamos este traballo nos seguintes apartados: no apartado segundo expoñémo-los factores organizativos que fan que unha empresa dos 90 teña éxito, así como as características que os traballadores deben posuír para logralo; no apartado terceiro, presentámo-los resultados do estudo empírico, o cal nos revela que as empresas analizadas buscan esas características nos seus traballadores a través das accións formativas e que, por conseguinte, a formación cumpre un dos seus principais obxectivos: posibilita-la flexibilidade interna; no apartado cuarto, recollémo-las principais conclusións do estudo.

## ADAPTACIÓN POLIVALENTE DO TRABALLADOR

¿Cales son os factores organizativos que fan que unha empresa dos 90 teña éxito? Como sinala Robbins (1994, p. 312): "*las empresas con éxito, con frecuencia son bastante más pequeñas, son planas en lugar de altas, reemplazaron la jerarquía por equipos y se organizan alrededor de procesos o clientes en lugar de funciones*".

Estes factores organizativos constitúen o denominador común de novos modelos de organización cada vez máis adoptados polas empresas, tales como a Organización Aberta Interconectada (ONO), a Empresa Lean e a organización desenvolvida baixo a filosofía da calidade total. Estas novas formas de organización requiren, para unha correcta implantación e funcionamento, contar cuns empregados que dispoñan dunhas determinadas características, como son: *a capacidade de traballar en equipo; un maior compromiso coa organización; ter iniciativa; asumir riscos para estar máis preto dos clientes e traballar cunha maior produtividade; a capacidade para resolver problemas; unha actitude de busca de melloras e solucións; a capacidade para prever, organizar e realiza-lo seu traballo de maneira autónoma; a capacidade de supervisa-lo traballo por si mesmo; e o dominio das novas tecnoloxías da información.*

Vexamos cada unha delas.

- *Capacidade de traballar en equipos:* as empresas flexibles, delgadas e rápidas reorganizan o traballo a través de grupos ou de equipos. Para isto requírese traballar en equipo e mobiliza-la intelixencia colectiva da empresa. Nos grupos

autodirixidos ou semiautónomos cada membro é capaz de levar a cabo tódalas actividades operativas das que a súa unidade é responsable. O grupo organiza e coordina o seu propio traballo e integra os responsables individuais, constituíndo un equipo capaz de desenvolver novas ideas e métodos. Cando o traballo en equipo é dirixido correctamente, mellora o proceso de resolución de problemas, ten efectos sinérxicos sobre os resultados e sobre a efectividade, mellora a comunicación e a interdependencia, así como a motivación e o clima organizativo (Claver, Gascó e Llopis, 1996, p. 291).

Na organización desenvolvida baixo a filosofía da calidade total —organización orientada ó cliente, organizada arredor dos procesos e dos equipos— os equipos organízanse arredor dos procesos para facilita-la consecución das tarefas. Estes equipos, que teñen un carácter funcional cruzado (Womack e Tones, 1994, pp. 93-103), son o reflexo da tendencia a cuestiona-la especialización. O seu obxectivo é a consecución da calidade como prioridade dominante para a efectividade e supervivencia a longo prazo, entendendo por calidade o feito de satisfacer as expectativas do cliente, o que esixe coñecer e comprende-las súas percepcións e necesidades. De igual modo, na Organización Aberta Interconectada (ONO), o protagonista central é o profesional, non o directivo, quen a miúdo traballa en equipos multidisciplinares que transcenden as barreiras organizativas tradicionais. Na Empresa Lean a misión do grupo é, colectivamente, analizar e fixar un fluxo de valor de modo que faga todo o necesario para ofertar un ben ou servizo de forma que proporcione o máximo valor para o cliente (Womack e Tones, 1994).

- *Maior compromiso coa organización:* na xestión da calidade total implántanse modelos e valores participativos como base dunha das principais tendencias no desenvolvemento organizativo, demandándolle ó traballador a súa implicación no traballo sobre a base de principios e procesos democráticos e dos que se deriva un maior compromiso na organización por parte do traballador (Rothschild e Davies, 1994, pp. 583-589). Na ONO é moi valorado o compromiso interpersoal en lugar dos mecanismos de premio e castigo, converténdose na base desexada para a cohesión e a estabilidade da organización.
- *Ter iniciativa:* a capacidade de adaptación da empresa depende en gran medida da innovación, e para innovar é necesario que a empresa conte con estruturas apropiadas que o permitan. Hoxe en día, a pirámide organizativa é a causa de moitos males empresariais, xa que o vértice se atopa demasiado afastado da base. Unha pirámide alta reforza o poder, promove a inseguridade, distorsiona as comunicacións, pecha a interacción e dificulta que as persoas que planifican e as que executan se movan na mesma dirección (Landier, 1992). Tradicionalmente, a xerarquía dividiuse, por unha parte, entre os que pensan e deciden e, por outra, os que executan. Ós primeiros pedíuselles organizar, repartir e controla-la exe-

cución do traballo, e ós segundos só se lles solicita contribuír coa súa forza de traballo, non coa súa capacidade de reflexión e, menos aínda, coa súa imaxinación (Claver, Gascó e Llopis, 1996, p. 287). Hoxe en día, cos novos modelos de organización, ós membros do equipo autoadministrado fórmaselles e motívase-lles para actuar, facéndoo de maneira responsable e creativa.

- *Asumir riscos para estar máis preto dos clientes e traballar con maior produtividade*: organiza-lo traballo en equipos autodirixidos permítelles ós seus membros escapar do control burocrático, tomando a iniciativa e incluso asumindo os riscos para estaren máis preto dos clientes e traballaren con maior produtividade. Ademais, valórase a capacidade e o potencial para recoñecer novas oportunidades cando chocan diferentes perspectivas. Como soporte destes requisitos, na xestión da calidade total foméntase o cambio, o perfeccionamento continuo e a aprendizaxe. A necesidade dunha formación continua do traballador ó longo de toda a súa vida laboral adopta un papel primordial nestas empresas. Na ONO o ambiente que existe é de traballo-aprendizaxe. Nel, os individuos desenvolven unha forte práctica especializada e amplas competencias, non só habilidades específicas. A noción da aprendizaxe de tarefas que requiren actualización periódica reemprázase pola noción de aprendizaxe continua. Desta maneira lógrase unha perspectiva global da organización en detrimento da visión mecanicista do traballo.
- *Capacidade para resolver problemas*: nas empresas que adoptan a xestión da calidade total ós empregados anímase-lles para que tomen decisións, constrúan relacións e dean os pasos necesarios para perfecciona-la calidade dentro do sistema deseñado pola dirección. Os empregados adquiren, por conseguinte, un papel máis amplo có tradicional, para o cal a organización debe proporcionár-lle-la formación adecuada e poder así adquiri-las habilidades necesarias ó respecto. Bautizouse co nome *lean management* á idea de que a empresa, xunto ó saneamento financeiro e á innovación tecnolóxica, debe reestructurar radicalmente a súa trama interna para facela máis áxil e rápida, centrándose ante todo en aproveitar ó máximo os seus recursos, sobre todo os de solución de problemas, isto é, recursos humanos e de intelixencia. Trátase de mellora-la axilidade e a capacidade de resposta da empresa, partindo de toda a capacidade creativa do ser humano, aproveitando todo o seu potencial (Rodríguez, 1993). Así, na Empresa Lean intentan facerlles comprender ós traballadores que a súa capacidade para resolver problemas, progresivamente máis difíciles, é a forma máis significativa de promoción que poden conseguir, aínda que as súas categorías profesionais non cambien.
- *Actitude de busca de melloras e solucións*: en íntima relación coa característica anterior, ó empregado requíreselle, xunto coa capacidade de resolver problemas, a actitude de buscar melloras e de ofrecer solucións. Na Empresa Lean esíxeselle

ó traballador unha alta responsabilidade, pasando do executor ó traballador responsable do seu traballo, dos procesos á mellora dos procesos e da calidade do traballo que realiza. O exercicio da responsabilidade significa que en todo momento o empregado debe ter unha actitude de busca de melloras e solucións nos procesos que recaen baixo o seu control.

O achatamento da pirámide permite que as decisións flúan dende o vértice ata a base e viceversa con maior fluidez e axilidade; ademais, ó ser menor o percorrido da información conséguese unha maior capacidade de resposta ós cambios e unha maior identificación das necesidades da empresa.

- *Capacidade para prever, organizar e realiza-lo traballo dunha maneira autónoma*: a autorresponsabilidade sobre a propia tarefa ou actividade convértese na pedra angular da rapidez de resposta. Cada empregado faise cargo do seu traballo e da súa contribución á empresa en función dos seus coñecementos e do posto que ocupa. Ademais de ser receptor e executor de ordes, toma decisións e responsabilízase delas.
- *Capacidade de supervisa-lo traballo por si mesmo*: o achatamento da pirámide organizativa leva consigo a necesidade dun persoal polivalente, xa que, ó se reduciren os niveis xerárquicos e as categorías profesionais, a cada empregado esíxeselle a capacidade de desenvolverse ante un maior número de actividades ou tarefas, tendo que supervisa-lo seu propio traballo.
- *Dominio das novas tecnoloxías da información*: para que toda empresa poida desenvolverse nun mundo no que as tecnoloxías da información e da comunicación están provocando cambios nos sistemas de produción de bens e servizos, na organización do traballo e nas pautas de consumo, ó empregado requíreselle, xunto cos coñecementos, a capacidade para coñecer, adaptarse e comunicarse co novo mundo cultural e técnico creado pola informática. A informática esíxelle ó traballador, entre outros aspectos, atención, observación, memorización, a administración e aplicación de informacións, a capacidade de asimila-los datos relacionados co *know-how*, e a capacidade para expoñer e resolve-los problemas que xorden da aplicación desta tecnoloxía (Sonntang, 1985).

Baseándonos nestas características, puidemos contrastar a través do estudo que presentamos no apartado seguinte, que as empresas buscan estas habilidades nos seus traballadores a través das accións formativas. Isto lévanos a pensar que as empresas son cada vez máis flexibles e rápidas e, polo tanto, poden adaptarse con maior facilidade a ese ambiente dinámico no que operan.

## FLEXIBILIDADE INTERNA E FORMACIÓN. RESULTADOS DO ESTUDIO

Un dos principais obxectivos da formación é posibilita-la flexibilidade interna. A flexibilidade interna entendémola como a capacidade que teñen as empresas de

adecuar constantemente as competencias dos traballadores para adaptarse ós cambios tecnolóxicos, á polivalencia esixida polos modernos sistemas productivos e, en definitiva, ás esixencias impostas polos clientes e consumidores (Albizu, 1997, p. 19).

Neste contexto, o obxectivo do traballo realizado é comprobar se a formación levada a cabo nas empresas é unha formación polivalente, posibilitando, a través das características transmitidas ós traballadores, a flexibilidade laboral interna. Con ese motivo dirixímonos ás empresas de Sevilla e da provincia cun volume de facturación igual ou superior ós 3.000 millóns de pesetas, o cal representa un total de 110 empresas (a fonte constitúea o ranking elaborado pola revista *Andalucía Económica* de 1996). Delas obtivemos 59 cuestionarios, o cal significa contar cunha mostra cun nivel de confianza do 95% e un erro mostral de 8,8%. A pesar de que o erro é algo superior ó desexado en toda investigación, ó quedar dentro do razoable permite que os resultados da mostra poidan ser inferidos á poboación. No cuestionario preguntámoslles ás empresas se a través das accións formativas desenvolvidas no seu seo, e dirixidas ós seus empregados, buscaban as características do empregado anteriormente descritas.

Antes de analizármolos resultados concretos do traballo aquí presentado, temos que indicar que do estudio xenérico obtivemos que a maioría (76,3%) das empresas sevillanas máis importantes (segundo o seu volume de facturación) realizan actividades formativas, movidas principalmente pola convicción de que *a formación é un medio para lograr unha mellora nas cualificacións dos traballadores*, fronte a outros motivos como constituír unha *moda pasaxeira* ou porque *o piden os empregados*.

No lado oposto atópanse as empresas non-formadoras (23,7%), que argumentan como motivos principais para non formar que os empregados *non o necesitan*, *o exceso de traballo* e *a dificultade de avaliación das necesidades de formación*.

Centrándonos nos dous ítems do cuestionario relacionados co perfil do novo traballador (ítem número 25 dirixido ás empresas formadoras: *¿cal/cales das seguintes habilidades ou destrezas se pretenderon conseguir coa formación dirixida ós seus traballadores?*; e o ítem número 6 dirixido ás empresas non-formadoras: *¿considera importante ter traballadores coas seguintes habilidades ou destrezas?*), o estudio revélanos os seguintes resultados que agrupamos en dous bloques: as empresas que realizan formación e as empresas que non realizan formación.

## RESULTADOS DAS EMPRESAS QUE REALIZAN FORMACIÓN

- En termos xerais, podemos dicir que a maioría das empresas que realizan formación buscaron este novo perfil de traballador a través das accións formativas desenvolvidas. Das 45 empresas que desenvolveran accións formativas, un 20% sinalou todas e cada unha das habilidades, e un 35,6% indicaron cinco ou máis

delas. Ante estes datos podemos dicir que un 55,6% destas empresas buscaron este novo perfil de traballador, o cal pode deberse a que estean introducindo ou desenvolvendo os novos modelos de organización, ou cando menos que se estean poñendo as bases para unha introducción futura.

- As habilidades ou destrezas máis buscadas son, por orde de importancia segundo as empresas que as requiriron: 1) a "capacidade para resolver problemas" (71,1%), 2) o "dominio das novas tecnoloxías da información" (66,7%) e 3) o "maior compromiso coa organización" (64,4%), así como a "actitude de busca de melloras e solucións" (64,4%).

Como pode apreciarse, o traballador buscado hoxe dista moito de parecerse ó traballador pasivo, sen iniciativas e simple executor do seu traballo. De igual modo, estes datos revélannos a predisposición das empresas cara á delegación e ó achatamento das súas estruturas.

- Dentro das empresas formadoras pareceunos interesante distinguir entre as que dispoñen dun *plan estratéxico* e as que non o teñen, é dicir, *ter vs. carecer* dunha visión de longo prazo. O obxectivo era analizar se o comportamento dunhas e doutras variaba en función das súas formulacións estratéxicas.

Os resultados obtidos, referidos á porcentaxe de empresas que dispoñen de plan estratéxico ou que non o teñen, foron que o 75,6% das empresas formadoras si que conta cun plan estratéxico fronte a un 24,4% que non dispón del. Estes resultados indícanos que aínda hai unha considerable porcentaxe de empresas que teñen a filosofía do curto prazo. Lembremos que un mal xeneralizado de toda a economía occidental é o escaso valor dado á planificación e á visión a medio e longo prazo. A actuación "*do hoxe para mañá*" é predominante nas pautas de comportamento empresarial e, ás veces, incluso é a única existente. Como sinala Velarde (1982, p. 43) ós empresarios andaluces atribúeselles que "*carecen de la fijeza y paciencia necesarias para organizar y dirigir proyectos a largo plazo*".

Unha análise descritiva das habilidades do perfil do novo traballador nestes dous grupos de empresas revela que as empresas que teñen un plan estratéxico buscan principalmente nos seus traballadores o "dominio de novas tecnoloxías da información" e a "capacidade para resolver problemas". Pode ser significativo que a habilidade "dominio das novas tecnoloxías da información" sexa requirida por este tipo de empresas, se cadra por ser esta unha das principais fontes de coñecemento para a elaboración da estratexia.

Pola súa parte, as empresas que non dispoñen dese plan sinalan como as máis importantes o "maior compromiso coa organización", a "busca de melloras e solucións" e a "capacidade para resolver problemas".

A táboa 1 mostra os valores porcentuais obtidos por cada unha das distintas habilidades en función da existencia ou non de plan estratéxico por parte das empresas.

Táboa 1

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
Empresas con plan estratéxico	52,9%	61,8%	55,9%	32,4%	70,6%	61,8%	61,8%	44,1%	70,6%
Empresas sen plan estratéxico	45,5%	72,2%	44,1%	27,3%	72,7%	72,7%	63,6%	36,4%	54,5%

H1: capacidade de traballar en equipo; H2: maior compromiso coa organización; H3: ter iniciativa; H4: asumir riscos para estar máis preto dos clientes e traballar con maior produtividade; H5: capacidade para resolver problemas; H6: actitude de busca de melloras e solucións; H7: capacidade para prever, organizar e realiza-lo seu traballo dunha maneira autónoma; H8: capacidade de supervisa-lo traballo por si mesmo; H9: dominio das novas tecnoloxías da información.

Por outra parte, a análise de relacións, levada a cabo a través do coeficiente de correlación de Pearson, ponnos de relevo que non hai relación entre a existencia ou non dun plan estratéxico na empresa e a busca ou non das habilidades do perfil.

- De igual modo, pareceunos interesante analizar se o rendemento inflúe no comportamento das empresas á hora de requirir determinadas características. Neste contexto, a medición do rendemento empresarial pode ser efectuada de diversas formas: a través de información primaria e secundaria, e/ou con medidas obxectivas ou subxectivas (Venkatraman e Ramanujan, 1986). Nesta ocasión, o rendemento estudiámolo a través dunha dobre vía. Por unha parte, mediante información secundaria e obxectiva: *evolución do volume de facturación en anos sucesivos* e, por outra, con información primaria e subxectiva: *cinco ítems dirixidos á rendibilidade, crecemento das vendas e rendemento financeiro global*, tal e como indica o profesor Leal (1996, apéndice 1, apartado 5).

Fundamentándonos no anteriormente exposto, e en relación coa segunda vía, as empresas agrupámolos en: *aquelas cun rendemento que medrou* (47,5%), *aquelas cun rendemento que decreceu* (7,5%) e *aqueloutras cun rendemento que se mantivo igual* (45%). Como no punto anterior, identificámo-las variables do perfil buscadas e, a través dunha análise descritiva, podemos apreciar que as habilidades máis demandadas non coinciden para estes tres grupos de empresas.

Así, as habilidades máis buscadas polas empresas cun rendemento global que se incrementou son principalmente tres: "dominio das novas tecnoloxías da información", "capacidade para resolver problemas" e "capacidade para prever, organizar e realiza-lo seu traballo dunha maneira autónoma". Pola súa parte, as habilidades máis demandadas por aquelas empresas cun rendemento global que decreceu son: "actitude de busca de melloras e solucións", "capacidade de traballar en equipo" e "maior compromiso coa organización". Parece que as empresas con rendementos decrecentes buscan habilidades que resolvan o problema presente, fronte ó posicionamento das empresas cuns rendementos que son crecentes. Nestas últimas as formulacións parecen dirixirse cara á busca de habilidades de cara ó futuro. A información completa atopámola na táboa 2.



Ó tratar de buscar relacións entre as variables a través do coeficiente de correlación de Pearson, non podemos afirmar que a variable rendemento global da empresa inflúa sobre a busca ou non das habilidades do perfil do traballador.

- En relación coa primeira vía de medida do rendemento da empresa, evolución do volume de facturación, temos que dicir que, ó igual ca nos parágrafos precedentes, existen diferencias sobre as habilidades ou destrezas do perfil. Así, as empresas que aumentan a súa facturación (42,2%) buscan principalmente dúas: a "capacidade para resolver problemas" e o "dominio das novas tecnoloxías da información". Pola súa parte, as empresas cunha facturación que diminuíu (11,1%) sinalan estas dúas habilidades e engaden unha terceira: a "actitude de busca de melloras e solucións".

Sen embargo, nas empresas nas que se mantén o seu volume de facturación as habilidades son: "maior compromiso coa organización", "ter iniciativa" e "capacidade para prever, organizar e realiza-lo seu traballo dunha maneira autónoma". A táboa 3 recolle a porcentaxe de empresas que buscan as diversas habilidades do perfil a través da formación desenvolvida na empresa.

Táboa 2

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
Empresas con incremento do rendemento global	47,4%	68,4%	47,4%	42,1%	73,7%	52,6%	73,7%	31,6%	78,9%
Empresas con diminución do rendemento global	100,0%	100,0%	66,7%	33,3%	66,7%	100,0%	33,3%	33,3%	66,7%
Empresas cun rendemento global que se mantén	50,0%	61,1%	66,7%	22,2%	66,7%	66,7%	55,6%	55,6%	61,1%

H1: capacidade de traballar en equipo; H2: maior compromiso coa organización; H3: ter iniciativa; H4: asumir riscos para estar máis preto dos clientes e traballar con maior produtividade; H5: capacidade para resolver problemas; H6: actitude de busca de melloras e solucións; H7: capacidade para prever, organizar e realiza-lo seu traballo dunha maneira autónoma; H8: capacidade de supervisa-lo traballo por si mesmo; H9: Dominio das novas tecnoloxías da información.

Táboa 3

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
Empresas con incremento na facturación	47,4%	57,9%	52,5%	31,6%	73,7%	57,9%	57,9%	31,6%	73,7%
Empresas con diminución na facturación	60,0%	80,0%	40,0%	40,0%	100,0%	100,0%	60,0%	60,0%	100,0%
Empresas cunha facturación que se mantén	52,4%	66,7%	66,7%	28,6%	61,9%	61,9%	66,7%	47,6%	52,4%

H1: capacidade de traballar en equipo; H2: maior compromiso coa organización; H3: ter iniciativa; H4: asumir riscos para estar máis preto dos clientes e traballar con maior produtividade; H5: capacidade para resolver problemas; H6: actitude de busca de melloras e solucións; H7: capacidade para prever, organizar e realiza-lo seu traballo dunha maneira autónoma; H8: capacidade de supervisa-lo traballo por si mesmo; H9: dominio das novas tecnoloxías da información.

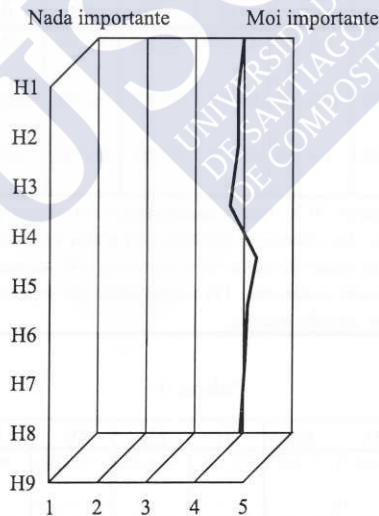
Nesta ocasión, a través do coeficiente de correlación de Pearson ponse novamente de manifesto que non existe relación entre a variable evolución da facturación e o feito de busca-las habilidades do perfil.

## RESULTADOS DAS EMPRESAS QUE NON REALIZAN FORMACIÓN

Para as empresas non-formadoras o sistema de análise foi diferente xa que, ó non realizaren accións formativas, non podiamos preguntar se as habilidades antes descritas eran buscadas a través destes procesos. A nosa formulación foi cuestiona-la importancia que para elas suporía ter persoal con estas habilidades. Utilizamos unha escala tipo Likert, na que o valor 1 significa nada importante e o valor 5 significa moi importante contar con traballadores con esas características.

- En primeiro lugar hai que indicar que a maioría das empresas non-formadoras consideran importante ter traballadores co novo perfil. Así, a media dos valores dados ás distintas habilidades que compoñen o perfil anda sobre o valor 4. A figura 1 recolle estas puntuacións medias.

**Figura 1.-** Perfil do novo traballador. Empresas non-formadoras



- As empresas non-formadoras consideran importante ter traballadores con dúas habilidades principais: a "actitude de busca de melloras e solucións", sinalada como importante e moi importante polo 78,6% destas empresas, e a "capacidade para resolver problemas", que foi sinalada polo 76,7% das empresas.
- As habilidades que consideran de menor importancia son, en primeiro lugar, a "capacidade de asumir riscos para estar máis preto dos clientes e traballar con

maior produtividade" (un 14,3% sinalouna como nada importante) e, en segundo lugar, atópanse dúas características: o "dominio de novas tecnoloxías da información" (o 14,2% sinalouna como pouco e nada importante) e a "capacidade para traballar en equipo" (tamén o 14,2% sinalouna como pouco e nada importante). Chámalo-la atención que, vivindo nun medio caracterizado polas novas tecnoloxías da información e da comunicación, a denominada "sociedade da información", aínda existan empresas que consideren que os seus traballadores non necesitan dominar estas novas tecnoloxías.

## CONCLUSIÓNS

- 1) A maioría das empresas que realizan formación buscan, a través das accións formativas, obter traballadores que respondan ó novo perfil demandado de acordo cos novos sistemas de organización.
- 2) O feito de te-las empresas formadoras definido un plan estratéxico ou non, non inflúe no comportamento delas ante a busca do novo perfil do traballador. Unicamente podemos facer fincapé na importancia que ámbolos dous colectivos dan ás distintas variables. Mentres que as empresas cun plan estratéxico valoran máis unha habilidade de futuro: o "*dominio das novas tecnoloxías da información*", as empresas que carecen daquel apostan por habilidades de acción, como a "*actitude de busca de melloras e solucións*".
- 3) A evolución do rendemento nas empresas formadoras tampouco non é unha variable influínte á hora de optar pola busca ou non deste perfil do novo traballador. É unha filosofía común a todos.
- 4) Para a maioría das empresas que non realizan formación resulta importante ter persoal con este tipo de perfil.
- 5) Para finalizar, cómpre indicar que a habilidade máis solicitada por tódolos colectivos, con independencia de se realizan formación ou non, é a "*capacidade para resolver problemas*". Pola contra, debemos sinalar que a habilidade "*dominio das novas tecnoloxías da información*", moi importante para as empresas formadoras, resulta "pouco ou nada importante" polo 14'2% das empresas non-formadoras, feito cando menos preocupante se consideramos que estamos vivindo na denominada "sociedade da información".

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBIZU, E. (1997): *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel.
- CLAVER, E.; GASCÓ, J.L.; LLOPIS, J. (1996): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.

- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993): *Crecimiento, competitividad, empleo. Libro blanco*. COM(93) 700 final. Bruselas.
- JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M. (1995): *Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- LANDIER, H. (1992): *Hacia la empresa inteligente. Guía para la gestión del cambio*. Bilbao: Deusto.
- LEAL, A. (1996): *Gestión de la calidad total en las empresas españolas: implantación, impacto y rendimiento*. [Traballo de investigación de cátedra].
- QUINN, D. (1991): *Rebirth of the Corporation*, pp. 34-36. New York: John Wiley & Sons. [Citado en D. Tapscott e A. Caston (1995): *Cambio de paradigmas empresariales*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana].
- ROBBINS, S. (1994): *Administración, teoría y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- RODRÍGUEZ, J.R. (1993): "Lean Management. Un nuevo estilo de gestión", en E. Claver, J.L. Gascó e J. Llopis (1996): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.
- ROTHSCHILD, J.; DAVIES, C. (1994): "Organization Through the Lens of Gender", *Human Relations*, vol. 10, núm. 6.
- SONNTAG, K. (1985): *Neue Produktionstechniken und Qualifizierte Arbeit*. Köln.
- SPENCER, B.A. (1994): "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3.
- TAPSCOTT, D.; CASTON, A. (1995): *Cambio de paradigmas empresariales*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- VELARDE, J. (1982): *Decadencia y crisis en Andalucía*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4.
- WOMACK, J.D.; TONES, D.T. (1994): "From Lean Production to the Lean Enterprise", *Harvard Business Review*, (marzo-abril).