

## **VI.7. VALORACIÓN DE LAS CAPACIDADES PROFESIONALES: NECESIDAD PARA LA ACTIVIDAD, ACCESIBILIDAD EN LA COMARCA Y DISPONIBILIDAD INTERNA**

Son 51 empresas las que contestan a este último apartado de la encuesta. Con él hemos pretendido aproximarnos a la realidad del mercado productivo en el entorno de las pequeñas empresas del Campo de Gibraltar, en cuanto a cuáles son las capacidades o cualificaciones que más valoran, que más necesitan, y el grado de demanda de éstas.

Se valora de 1 (valor mínimo) a 5 (valor máximo) determinadas capacidades profesionales, considerando:

- *Necesidad e importancia de disponer de estos conocimientos para el desarrollo de actividad de la empresa.* Esto es, en qué grado les son importantes para el normal desarrollo de su actividad.
- *Accesibilidad para la contratación de personal con dichas capacidades en el Campo de Gibraltar.* Grado de facilidad para localizar y contratar a personal cualificado en tales capacidades en el entorno más próximo.
- *Disponibilidad de personal propio en la empresa con estas capacidades.* Grado de facilidad para encontrar a trabajadores cualificados en tales capacidades entre el personal de la propia empresa.

En caso de que la capacidad profesional no sea condicionante de la actividad de la empresa se puntúa con 0.



### VI.7.1. Capacidades Técnicas

i) Necesidad para la empresa:

CAPACIDADES	Media	Desviación Típica
Ofimática	3,35	1,864
Nuevas tecnologías (Internet)	3,33	1,645
Sistemas integrados de gestión	2,67	1,987
Trabajos en red	2,25	1,730
Programación informática	2,43	2,071
Conocimientos de idioma	2,67	1,705
Control y gestión de costes	3,04	2,049

Son tres las capacidades técnicas consideradas de necesidad media a alta: “Ofimática”, “Nuevas tecnologías (Internet)” y “Control y gestión de costes”. No obstante, observando las desviaciones típicas descubrimos que se da una elevada dispersión en las valoraciones dadas por las empresas, especialmente en el caso del “Control y gestión de costes”. Podríamos, por tanto, decir que, mientras en un grupo de empresas parece haber una clara conciencia de que disponer de capacidad para llevar a cabo este tipo de control es una de las claves en la búsqueda constante de la eficiencia, otro grupo, prácticamente similar en número, estima muy poco necesarios estos conocimientos.

Donde parecen estar más próximas las posiciones es en la necesidad de conocimientos en las tecnologías de Internet.



Otra de las cualidades muy demandadas por ciertas empresas, y muy escasamente por otras es la de “Programación Informática”, cuestión que puede tener su razón en la diversa naturaleza de los negocios desarrollados.

	Ofimática	Internet	Sist. integ. de gestión	Trabajos en red	Program. Informát.	Conocim. idiomas	Control y gest. coste
Inexistente	17,65%	9,80%	25,49%	23,53%	31,37%	13,73%	23,53%
Mínima	0,00%	5,88%	7,84%	13,73%	11,76%	15,69%	5,88%
Baja	11,76%	11,76%	11,76%	15,69%	5,88%	13,73%	7,84%
Media	11,76%	19,61%	11,76%	21,57%	9,80%	25,49%	5,88%
Alta	17,65%	19,61%	15,69%	11,76%	15,69%	9,80%	19,61%
Máxima	41,18%	33,33%	27,45%	13,73%	25,49%	21,57%	37,25%

Otra forma de analizar la distribución de los valores es observando los porcentajes de empresas que otorgan cada uno de esos valores a la necesidad para sus actividad de las distintas capacidades técnicas.

Acorde a lo comentado, más del cincuenta por ciento de las empresas que han respondido a este apartado consideran alta o máxima la necesidad de cualificación en “Ofimática”, “Nuevas tecnologías (Internet)” y “Control y gestión de costes”. Sin embargo, más del 23% de las entidades manifiestan no necesitar esta última capacidad en su negocio. “Internet” sobresale como la de más amplio consenso en su valoración, pues algo más del 25% la estiman como de necesidad baja o menor, y sólo el 9,80% consideran inexistente esa necesidad.

Por su parte, “Trabajos en red”, que posee la media más baja, “Programación informática” y “Sistemas integrados de gestión”, con desviaciones típicas mayor o muy cercana a dos, son valoradas como de necesidad mínima o menor por más del 50% de las empresas, la primera de ellas, y por más del 45% en el caso de las dos restantes.



Las pequeñas empresas, pues, aplican las TIC en las actividades básicas de administración y comunicación, interna y externa, demandando para su actividad conocimientos en Ofimática e Internet. No obstante, no llegan a considerar necesario un mayor desarrollo de dichas tecnologías en aspectos como los trabajos en red, la programación informática y los sistemas integrados de gestión.

Llama la atención la escasa necesidad de “Conocimientos de idiomas” manifestada por las empresas. Sólo algo más del 31% de las mismas los consideran de alta o máxima necesidad, mientras que más del 43% estiman que dicha necesidad es mínima o menor para ellas. Cabe pensar que esto responde a la distribución según el ámbito geográfico de sus negocios, y por tanto, a la posibilidad de tener clientes u otros agentes externos con los que comunicarse en otros idiomas.

ii) Accesibilidad en el entorno comarcal:

CAPACIDADES	Media	Desviación Típica
Ofimática	1,96	1,826
Nuevas tecnologías (Internet)	2,99	1,785
Sistemas integrados de gestión	3,33	1,587
Trabajos en red	2,53	1,544
Programación informática	0,02	1,794
Conocimientos de idioma	2,91	1,454
Control y gestión de costes	2,20	1,750

Lo primero que destaca en este apartado es que sólo existe una capacidad en la que se estima superior a media la accesibilidad a personas suficientemente cualificadas en el entorno comarcal: “Sistemas integrados de Gestión”. Parece, en principio, difícil para las empresas el acceder a personas preparadas en el resto de conocimientos.



Igualmente, resulta relevante que, siendo considerados los conocimientos en “Ofimática” e “Internet” como altamente necesarios por las empresas, sean tan bajas las medias con que éstas valoran la opción de encontrar en la comarca del Campo de Gibraltar a personas capacitadas suficientemente en ellos. En ninguno de los dos casos se llega a alcanzar un tres como valor medio. Las desviaciones típicas, no obstante, son de las más elevadas del listado de capacidades, lo que implica una notable variabilidad en las valoraciones dadas. Los conocimientos en “Ofimática” e “Internet”, al menos a nivel de usuario, pueden ser considerados como de los más extendidos entre la población activa, sobre todo, la de menor edad, educada en las nuevas TIC.

El hecho de que exista tal grado de variabilidad en las valoraciones nos lleva a la idea de que para algunas empresas este hecho está comprobado, y, por tanto, la posibilidad de encontrar y contratar personas bien preparadas en dichos conocimientos es alta. Pero, por otro lado, otro grupo de empresas estiman muy baja esta posibilidad, quizás por propia experiencia o tal vez por desconocimiento de las adecuadas fuentes de reclutamiento donde localizar personas suficientemente cualificadas. El 39,21% de las entidades que responden consideran que la posibilidad de encontrar personal capacitado en “Ofimática” o en “Internet” es baja o menor que baja, mientras que el 33,33% estima que esta opción se puede realizar fácilmente, dándola como alta o máxima.

En las capacidades de “Conocimientos de idiomas” y “Trabajos en red” las medias se aproximan al valor tres, y presentan las dos desviaciones típicas menores. En el caso de “Trabajos en red”, el desinterés mayoritario por esta habilidad se acompaña de la dificultad de contratar personas preparadas a tal fin, pues sólo un 11,76% de las empresas considera no tener este problema.



Más alarmante resulta la desconfianza que presentan las empresas en poder localizar y contratar a personas formadas adecuadamente en idiomas en el entorno más inmediato de la comarca. Sólo el 9,80% considera alta o muy alta esta posibilidad, por lo que más del 90% estima que es media o menor. Éste puede ser un toque de atención para la población activa de la zona, pues el conocimiento en idiomas, sobre todo en Inglés y Francés (por la cercanía a Marruecos), se erige como uno de los más importantes factores de empleabilidad. Otro planteamiento nos llevaría a pensar que, aunque existiera suficiente conocimiento en la población activa del entorno, el problema estribaría en que a las empresas de este tamaño les resulta difícil atraer a dichas personas para contratarlas, por falta de motivación de las mismas ante las condiciones de trabajo ofertadas: salario, horarios, proyección profesional, relaciones, etc.

La media en que las empresas valoran la accesibilidad a los conocimientos en “Programación informática” en la comarca es la menor de todas, con sólo un 0,02. Su desviación típica es una de las más altas, y, así comprobamos que mientras un número superior a la mitad de las empresas estiman que es baja o menor dicha accesibilidad, el 28% de las mismas consideran todo lo contrario, dándola como alta o máxima.

	Ofimática	Internet	Sist. integ. de gestión	Trabajos en red	Program. Informát.	Conocim. idiomas	Control y gest. coste
Inexistente	29,41%	19,61%	29,41%	29,41%	30,00%	25,49%	26,00%
Mínima	1,96%	9,80%	9,80%	19,61%	16,00%	13,73%	14,00%
Baja	7,84%	9,80%	19,61%	13,73%	8,00%	17,65%	12,00%
Media	27,45%	27,45%	21,57%	25,49%	18,00%	33,33%	22,00%
Alta	19,61%	11,76%	15,69%	5,88%	18,00%	5,88%	14,00%
Máxima	13,73%	21,57%	3,92%	5,88%	10,00%	3,92%	12,00%



## iii) Disponibilidad en el personal de la empresa:

CAPACIDADES	Media	Desviación Típica
Ofimática	2,06	1,857
Nuevas tecnologías (Internet)	2,83	1,782
Sistemas integrados de gestión	3,56	1,816
Trabajos en red	2,53	1,700
Programación informática	0,24	2,018
Conocimientos de idioma	2,78	1,613
Control y gestión de costes	2,65	1,848

Parece que cuando tratamos la disponibilidad de estas capacidades en el interior de la empresa, que no en el exterior, las valoraciones son mayores, sin embargo, también lo son las desviaciones típicas.

De nuevo son los conocimientos en “Sistemas integrados de gestión” los más disponibles entre la plantilla, por término medio, y los de “Programación informática” los menos. Las distribuciones de los valores en estas dos capacidades presentan desviaciones típicas muy elevadas. En el caso contrario se encuentran los “Conocimientos de idioma”, pues la disponibilidad interna se valora con una puntuación media cercana a tres, 2,78, y su distribución tiene la menor de las desviaciones.

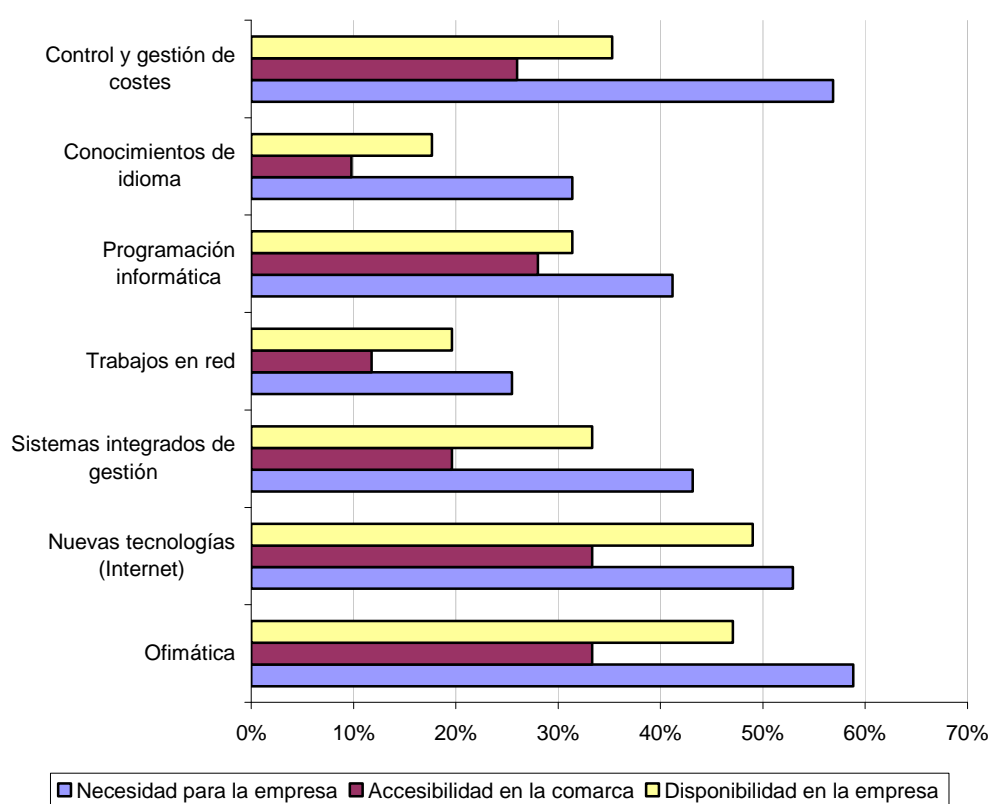
“Ofimática” e “Internet” presentan valoraciones muy dispersas, pues son capacidades consideradas como disponibles en grado alto o máximo por casi el 50% de las empresas, a la par que más del 40% y del 33% de éstas, en las respectivas cualidades, estiman que esta disponibilidad es baja o menor.



	Ofimática	Internet	Sist. integ. de gestión	Trabajos en red	Program. Informát.	Conocim. idiomas	Control y gest. coste
Inexistente	19,61%	9,80%	23,53%	23,53%	37,25%	21,57%	21,57%
Mínima	3,92%	15,69%	15,69%	19,61%	9,80%	13,73%	11,76%
Baja	17,65%	7,84%	15,69%	13,72%	13,73%	17,65%	17,65%
Media	11,76%	17,65%	11,76%	23,53%	7,84%	29,41%	13,72%
Alta	19,61%	13,73%	17,65%	5,88%	9,80%	5,88%	13,73%
Máxima	27,45%	35,29%	15,68%	13,73%	21,57%	11,76%	21,57%

**Figura VI.33: Consideración alta o máxima para la necesidad, accesibilidad en el entorno y disponibilidad entre el personal de Capacidades Técnicas**

(porcentaje de empresas que dan esa valoración sobre el total de empresas, para cada capacidad)



- Otras capacidades técnicas:

Sólo una empresa responde al apartado de “Otras capacidades técnicas” requeridas, señalando la de conocimientos en “Comercio Exterior”. Se trata de una materia altamente relacionada con los tránsitos comerciales a nivel internacional, característica del entorno.



En definitiva, y observando la figura VI.33, comprobamos que a las empresas les es más fácil disponer de personal dentro de sus plantillas con las habilidades referidas que conseguir contratarlo del entorno campogibraltareño, y eso, curiosamente, para todas las capacidades analizadas. Pero, por otra parte, en ninguno de los casos, ni en el entorno ni en la plantilla, se alcanza siquiera el 50% de empresas que estiman como alta o máxima la posibilidad de disponer de estos conocimientos.

*Comparación entre empresas formadoras y no formadoras con respecto a la disponibilidad de capacidades técnicas entre el personal*

Comparamos ahora los datos que hemos obtenido en el total de empresas con los que resultan de dividirlos en dos subconjuntos: las empresas formadoras y las no formadoras.

Comenzaremos comparando los porcentajes de empresas que en los respectivos grupos manifiestan tener una disponibilidad baja o menor (baja, mínima o inexistente) para las diferentes capacidades técnicas tratadas.

**Tabla VI.5: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad baja o menor de las Cualificaciones Técnicas entre su personal**

	Ofimática	Nuevas TIC	Sistemas integrados	Trabajos en red	Programación informática	Conocimiento idiomas	Control y gestión de costes
<b>TOTAL</b>	<b>41,18%</b>	<b>33,33%</b>	<b>54,90%</b>	<b>56,86%</b>	<b>60,78%</b>	<b>52,94%</b>	<b>50,98%</b>
<b>Empresas que forman</b>	35,13%	32,43%	51,35%	54,05%	59,46%	45,95%	45,95%
<b>Empresas que no forman</b>	57,14%	35,71%	64,29%	64,29%	64,29%	71,43%	64,29%



Comprobamos que, para todas las habilidades señaladas, es en el subgrupo de las empresas formadoras donde se dan las menores ratios; y, a la par, son más las empresas no formadoras que manifiestan tener problemas para disponer de personas cualificadas en sus propias plantillas.

Si ahora realizamos la comparación para los niveles altos o máximos de disponibilidad, los resultados son:

**Tabla VI.6: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad alta o mayor de las Cualificaciones Técnicas entre su personal**

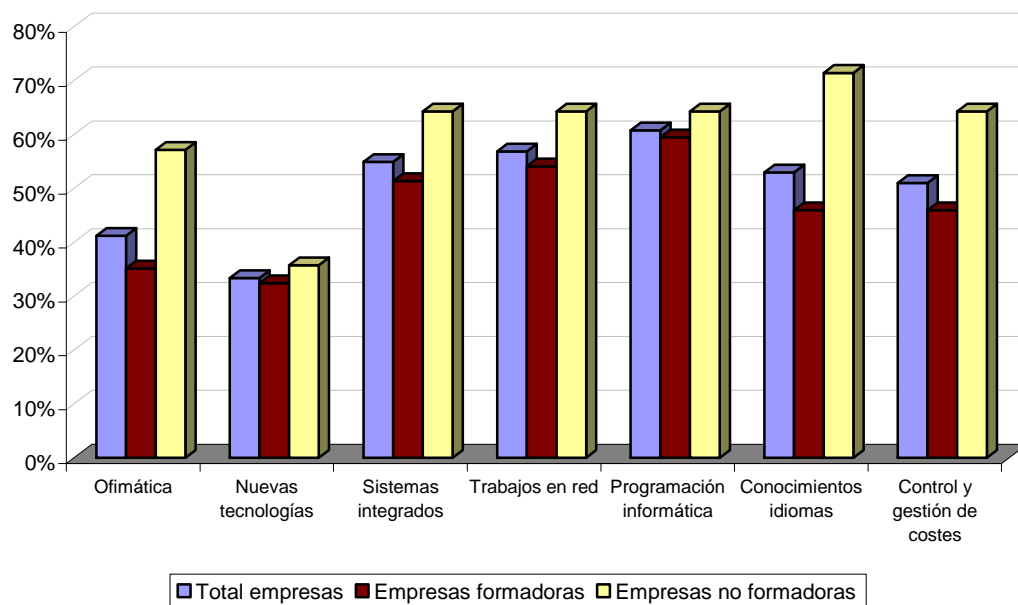
	Ofimática	Nuevas TIC	Sistemas integrados	Trabajos en red	Programación informática	Conocimiento idiomas	Control y gestión de costes
<b>TOTAL</b>	<b>47,06%</b>	<b>49,02%</b>	<b>33,33%</b>	<b>19,61%</b>	<b>31,37%</b>	<b>17,65%</b>	<b>35,29%</b>
<b>Empresa que forman</b>	51,35%	54,05%	35,13%	21,62%	29,73%	16,22%	37,84%
<b>Empresas que no forman</b>	35,71%	35,71%	14,29%	14,29%	35,71%	21,43%	28,57%

En paralelo a lo observado en la tabla VI.5, cuando analizamos los niveles altos y máximos de disponibilidad vemos que son las empresas que forman las que presentan porcentajes más elevados, con dos curiosas excepciones en las que poseen las ratios menores: la “Programación informática” y los “Conocimientos de idioma”.

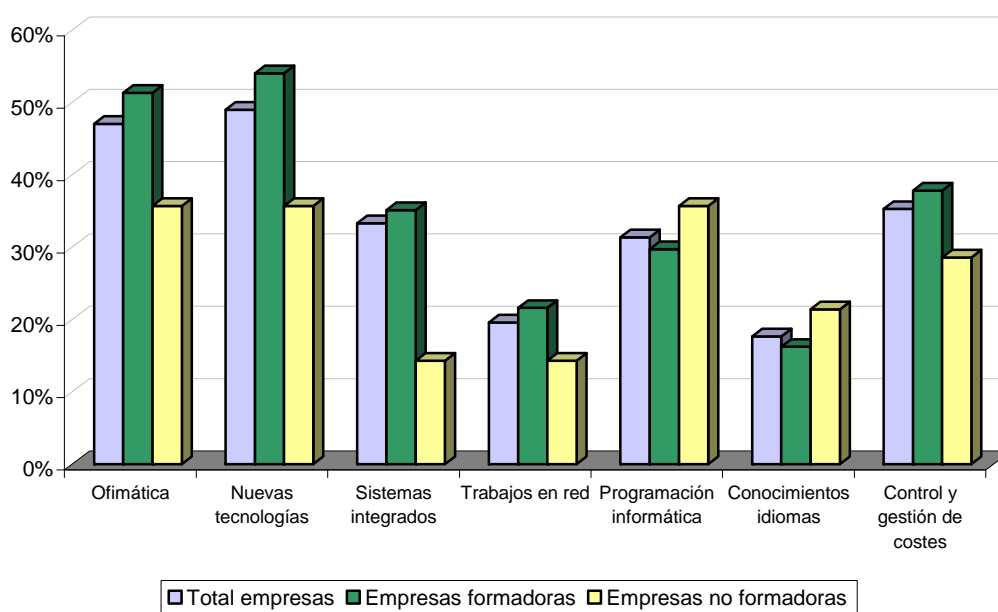
Podríamos detraer de estos datos que las empresas que forman a sus plantillas tienen, por lo general, más facilidad para encontrar dentro de ellas a empleados suficientemente cualificados en las distintas capacidades técnicas vistas en este análisis.



**Figura VI.34: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad baja o menor de las Cualificaciones Técnicas entre su personal**



**Figura VI.35: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad alta o mayor de las Cualificaciones Técnicas entre su personal**





### VI.7.2. Capacidades Humanas

i) Necesidad para la empresa:

CAPACIDADES	Media	Desviación Típica
Liderazgo	3,12	1,716
Capacidad analítica	2,96	1,843
Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje	3,98	1,516
Trabajo en equipo	3,94	1,618
Comunicación	4,18	1,228
Responsabilidad y compromiso	4,31	1,257

En su conjunto, las capacidades humanas son más necesitadas que las de tipo técnico, y sus desviaciones típicas menores. Lo cual habla de menor dispersión, o mayor aproximación en las valoraciones dadas a la necesidad de las cualidades humanas en el personal.

Precisamente, de entre estas cualidades, son “Comunicación” y “Responsabilidad y compromiso” las que más demandan las empresas, pues sus medias son las mayores, superando la consideración de altamente necesarias, y sus desviaciones las más bajas de todo el conjunto. Con valores medios próximos a la consideración de alta, se encuentran las capacidades de “Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje” y de “Trabajo de equipo”, aunque con un grado de dispersión mayor.

La cualidad menos requerida por las empresas es la de “Capacidad analítica”, aunque su desviación típica nos habla de que en las valoraciones nos encontraremos un subgrupo de empresas que la consideran poco útil y de otro subgrupo, similar en número, que la estima muy necesaria para su actividad.



Cuando nos fijamos en porcentajes según los valores dados, es casi el 75% de las empresas el que estima la habilidad de “Comunicación” como de necesidad alta o máxima. No obstante, que exista aún un 11,76% que manifiesten no necesitar de la comunicación dentro de su empresa, o necesitarla sólo a bajo nivel, es algo que resulta poco acorde con el desarrollo eficiente de una actividad social, como es la actividad empresarial.

“Responsabilidad y compromiso” son, sin duda, las capacidades más requeridas de todas las que hemos analizado hasta el momento, tanto de entre las habilidades técnicas como humanas. ¿Qué empresa podría no exigir esto a los miembros que la integran? De hecho, si observamos los datos, no se indica una posibilidad baja, ni mínima, por ninguna de las empresas, pero sí vemos que un 5,88% de ellas la consideran como de nula necesidad, es decir, cuando contestaron la encuesta valoraron con un cero este subapartado, algo que nos ha llamado la atención por lo que implica de perjuicio la ausencia de dichas habilidades para la llevanza de cualquier actividad. Lo mismo podríamos decir para el caso de la capacidad de “Comunicación”.

Resulta, también, muy significativo que casi tres cuartos del total de entidades consideren la “Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje” como alta o muy altamente necesarias en su personal. Ello refleja el requisito, ineludible, de adaptación permanente de la empresa a los continuos cambios del mercado productivo. Por otra parte, la empresa es un ente social, en ella las personas se relacionan en el interior y con el exterior. Sabemos que es un sistema, donde todas las funciones y acciones están directa o indirectamente relacionadas. Tal es así que no parecería posible prescindir de la



habilidad de trabajar en grupo. Ésta es, pues, una de las capacidades que más empresas requieren a nivel alto o muy alto dentro de su personal.

Tanto en referencia a la capacidad de “Liderazgo” como a la de “Capacidad analítica” no alcanza la mitad de las empresas las que las señalan como de alta o máxima necesidad. A la par, y para ambas, algo más del 30% declaran no necesitarlas o hacerlo débilmente.

	Liderazgo	Capacidad analítica	Flexibilidad y capacidad autoaprend.	Trabajo en equipo	Comunicación	Responsabilidad y compromiso
Inexistente	15,69%	21,57%	9,80%	11,76%	3,92%	5,88%
Mínima	0,00%	3,92%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Baja	15,69%	3,92%	0,00%	0,00%	1,96%	0,00%
Media	23,53%	21,57%	15,69%	13,73%	21,57%	7,84%
Alta	15,69%	25,49%	21,57%	19,61%	13,73%	23,53%
Máxima	29,41%	23,53%	52,94%	54,90%	58,82%	62,75%

ii) Accesibilidad en el entorno comarcal:

CAPACIDADES	Media	Desviación Típica
Liderazgo	2,04	1,612
Capacidad analítica	2,10	1,688
Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje	2,84	1,617
Trabajo en equipo	2,71	1,628
Comunicación	2,88	1,681
Responsabilidad y compromiso	2,90	1,676

Las facilidades para acceder a personas bien formadas en estas capacidades también se consideran bajas, en general, pero las desviaciones típicas elevadas implican gran variabilidad en las valoraciones dadas por las empresas a esta cuestión.



Para aquéllas dos habilidades más demandadas por las empresas, “Responsabilidad y compromiso” y “Comunicación”, las medias sobre posibilidad de encontrar y contratar a personas cualificadas en el entorno campogibaltareño son también las más altas, aunque sólo están próximas a la calificación de “media” (2,90 y 2,88).

Considerando los porcentajes para cada valor, comprobamos que la accesibilidad a las cualidades citadas es sólo relativamente alta, pues en el caso de la “Responsabilidad y compromiso” es el 43,14% de las empresas las que así lo estiman, y sumadas a las que la consideran como mediana no alcanzan los dos tercios de la totalidad de entidades. Por su parte, lo elevado de la dispersión en las valoraciones sobre “Comunicación” queda demostrado en que los grados de accesibilidad se presentan prácticamente equilibrados: en el intervalo del 38 al 39% se encuentran tanto las empresas que valoran esta posibilidad como alta o mayor, como las que lo hacen en términos de baja o menor.

Similar situación se da para la habilidad de “Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje”, pues en torno a estos mismos porcentajes rondan las empresas que estiman fácil o muy fácil encontrar y contratar personas del entorno con esta capacidad, y aquéllas que consideran lo contrario.

	Liderazgo	Capacidad analítica	Flexibilidad y capacidad autoaprend.	Trabajo en equipo	Comunicación	Responsabilidad y compromiso
Inexistente	27,45%	27,45%	15,69%	17,65%	15,69%	15,69%
Mínima	7,84%	11,76%	1,96%	1,96%	3,92%	3,92%
Baja	25,49%	17,65%	19,61%	21,57%	17,65%	17,65%
Media	19,61%	17,65%	25,49%	25,49%	23,53%	19,61%
Alta	11,76%	17,65%	19,61%	17,65%	17,65%	23,53%
Máxima	7,84%	7,84%	17,65%	15,69%	21,57%	19,61%



Sobre el resto de las capacidades, parece más complicado para las empresas localizar trabajadores cualificados, pues más del 40% de las empresas piensan que es difícil o muy difícil conseguirlo, mientras que apenas alcanzan un tercio las que consideran esta posibilidad alta o mayor.

iii) Disponibilidad en el personal de la empresa:

CAPACIDADES	Media	Desviación Típica
Liderazgo	2,39	1,888
Capacidad analítica	2,61	1,779
Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje	3,22	1,689
Trabajo en equipo	3,14	1,721
Comunicación	3,51	1,567
Responsabilidad y compromiso	3,75	1,508

Las empresas, en su conjunto, confían más en encontrar dentro de sus plantillas las cualidades humanas que estamos analizando que en la población activa comarcal. La dispersión también es elevada, por lo general, siendo en las habilidades de “Responsabilidad y compromiso” y “Comunicación” donde más altas se dan las medias, y más próximas las valoraciones, esto es, donde menor es la dispersión.

La mayoría de las empresas declaran disponer de empleados con flexibilidad y compromiso suficiente, y adecuadamente cualificados para realizar trabajos en equipo con otros compañeros. No obstante, entre el 20 y el 32% de las empresas manifiestan no tener dichas disponibilidades, calificándolas de baja, mínima o incluso inexistente.



Para las habilidades de “Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje” y “Trabajo en equipo”, las empresas valoran a sus plantillas igualmente en términos medios de entre “medio” y “alto”.

“Liderazgo” y “Capacidad analítica” son, por el contrario, las de menor disponibilidad media en el personal de las empresas. Sólo un tercio, o menos, de ellas dicen tener una alta o máxima disponibilidad de éstas en sus plantillas. Pero, a la par, son las de mayor dispersión en las consideraciones dadas.

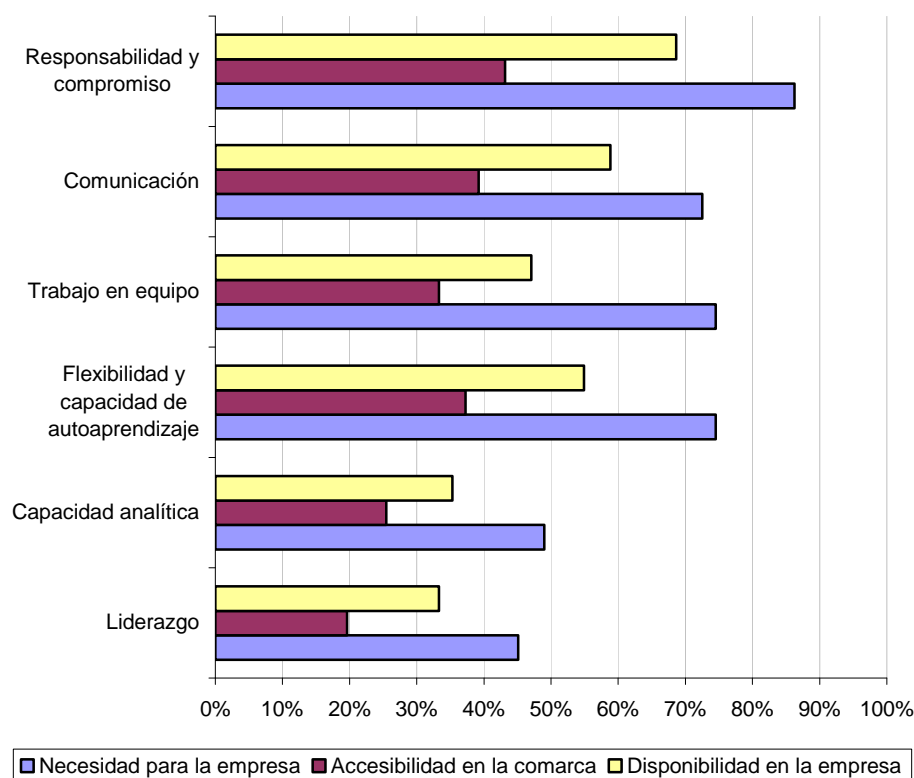
	Liderazgo	Capacidad analítica	Flexibilidad y capacidad autoaprend.	Trabajo en equipo	Comunicación	Responsabilidad y compromiso
Inexistente	23,53%	21,57%	11,76%	9,80%	15,69%	7,84%
Mínima	11,76%	7,84%	7,84%	0,00%	0,00%	1,96%
Baja	23,53%	11,76%	9,80%	13,73%	15,69%	7,84%
Media	7,84%	23,53%	15,69%	17,65%	21,57%	13,73%
Alta	9,80%	17,65%	27,45%	23,53%	17,65%	27,45%
Máxima	23,53%	17,65%	27,45%	35,29%	29,41%	41,18%

Lo primero que hemos de destacar de los datos expuestos es que, por lo general, las capacidades humanas no sólo son requeridas en nivel alto o máximo por mayor porcentaje de empresas que en el caso de las capacidades técnicas, sino que las primeras parecen encontrarse con mayor facilidad, tanto dentro de las empresas como en el entorno del Campo de Gibraltar.



**Figura VI.36: Consideración alta o máxima para la necesidad, accesibilidad en el entorno y disponibilidad entre el personal de Capacidades Humanas**

(porcentaje de empresas que dan esa valoración sobre el total de empresas, para cada capacidad)



Aunque siguen siendo mayores las necesidades que las disponibilidades, podemos encontrar entre las capacidades humanas estudiadas algunas en las que más de la mitad de las empresas manifiestan tener facilidad para encontrarlas dentro de sus propias plantillas: “Responsabilidad y compromiso”, en primer lugar, “Trabajo en equipo” y “Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje”. En el caso de la cualidad de “Comunicación” la proporción de empresas que piensan de esta forma se aproxima al 50%, concretamente está cifrada en el 47,06%.

Tal y como ocurre respecto a las de tipo técnico, cuando tratamos de capacidades humanas nos encontramos con que es más difícil encontrar y contratar personas



adecuadamente formadas en el entorno campogibraltareño que en las propias plantillas de las empresas consultadas.

*Comparación entre empresas formadoras y no formadoras con respecto a la disponibilidad de capacidades humanas entre el personal*

Al analizar los datos entre los subgrupos de empresas formadoras y no formadoras, comprobamos (tabla VI.7) que, para todas las capacidades humanas, las empresas que no forman consideran en mayor porcentaje que su disponibilidad interna de empleados con estas cualificaciones es baja o inferior, hasta inexistente. Sólo se da una excepción, la referida al “Trabajo en equipo”. La mayor demanda de cualificaciones se presenta sobre habilidades de “Liderazgo”, de “Capacidad analítica” y de “Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje”.

**Tabla VI.7: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad baja o menor de las Cualificaciones Humanas entre su personal**

	Liderazgo	Capacidad analítica	Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje	Comunicación	Trabajo en equipo	Responsabilidad y compromiso
<b>TOTAL</b>	<b>58,82%</b>	<b>41,18%</b>	<b>29,41%</b>	<b>31,37%</b>	<b>23,53%</b>	<b>17,65%</b>
<b>Empresas que forman</b>	52,94%	26,47%	17,65%	26,47%	20,59%	11,76%
<b>Empresas que no forman</b>	64,29%	64,29%	42,86%	28,57%	14,29%	14,29%

En lo que respecta a las ratios de empresas que estiman alta o máxima la disponibilidad en su propia plantilla de personal preparado suficientemente en las habilidades humanas tratadas (tabla VI.8), se observa cómo, curiosamente, salvo en sólo dos casos: “Capacidad analítica” y “Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje”, para



las cuatro habilidades restantes son mayores los porcentajes que presentan las empresas no formadoras frente a las que sí forman.

**Tabla VI.8: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad alta o mayor de las Cualificaciones Humanas entre su personal**

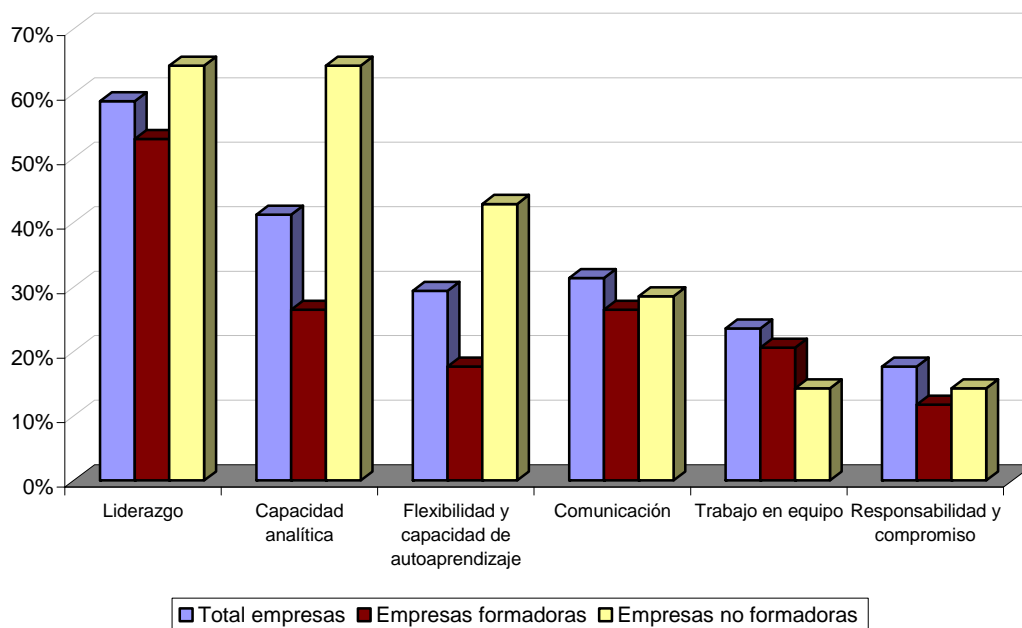
	Liderazgo	Capacidad analítica	Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje	Comunicación	Trabajo en equipo	Responsabilidad y compromiso
<b>TOTAL</b>	<b>33,33%</b>	<b>35,29%</b>	<b>54,90%</b>	<b>47,06%</b>	<b>58,82%</b>	<b>68,63%</b>
<b>Empresas que forman</b>	35,29%	41,18%	58,82%	44,12%	58,82%	70,59%
<b>Empresas que no forman</b>	35,71%	28,57%	57,14%	64,29%	71,43%	78,57%

Podría deducirse de lo anterior que las empresas forman a sus trabajadores principalmente en materias técnicas, olvidando, o reduciendo, la preparación en capacidades humanas como las aquí tratadas. Sin embargo, las mismas empresas consideran muy necesarias algunas de estas cualidades, tal como hemos comprobado.

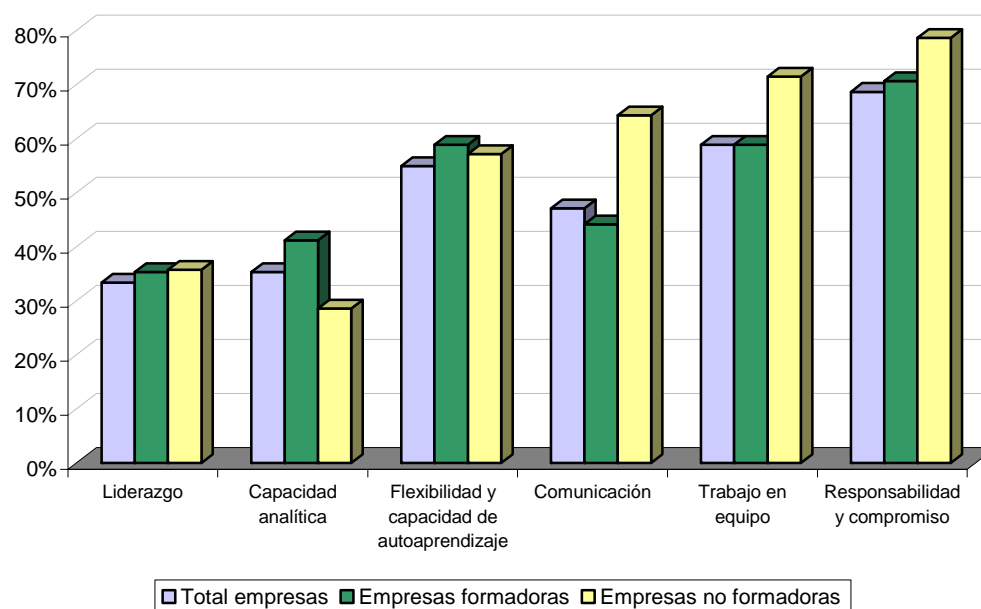
No cabe duda que la mayor parte de las ofertas formativas que las pequeñas empresas encuentran en el exterior, y a la que pueden adherir a sus empleados, tratan contenidos de carácter técnico. No obstante, parece que debiera dedicarse algo más de atención a la realización de acciones de formación sobre habilidades de tipo humano. Esto se puede demandar de las entidades o instituciones externas, o bien puede organizarlo y gestionarlo la propia empresa, sirviéndose, además, de la nueva regulación del subsistema de formación continua (RD 395/2007) para revertir parte del dinero que habrá aportado a este sistema, vía pago de seguros sociales.



**Figura VI.37: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad baja o menor de las Cualificaciones Humanas entre su personal**



**Figura VI.38: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad alta o mayor de las Cualificaciones Humanas entre su personal**





### VI.7.3. Capacidades Conceptuales

i) Necesidad para la empresa:

CAPACIDADES	Media	Desviación Típica
Visión global	2,92	1,906
Estrategia planificadora	3,04	2,059
Visión de futuro	3,08	1,906
Habilidad negociadora	3,31	1,965
Habilidad comercial	3,76	1,795
Habilidad organizativa	3,75	1,809

Observamos unas puntuaciones medias que superan, con una única excepción, el valor tres. Es decir, en principio parece que las empresas prestan bastante importancia a estas habilidades, y manifiestan necesitarlas en grado medio o alto. Sin embargo, la afirmación anterior ha de ser matizada por la elevada dispersión que ofrece la distribución de los valores en el conjunto de las empresas. Las desviaciones se acercan, e incluso superan, el dos, siendo las más altas de los tres grupos de capacidades que analizamos. Ello supone que, mientras que para unas empresas estas cualidades son altamente necesarias en el buen desarrollo de sus actividades, para otras dicha necesidad puede ser incluso inexistente. De hecho, comprobamos que en algunas de estas capacidades se dan altos porcentajes de empresas que declaran no necesitarlas en absoluto.

Por ejemplo, en cuanto a “Visión global del negocio”, la media es la menor, mientras que la dispersión es una de las más elevadas. Aunque se acerca, no suman la mitad de las empresas las que señalan esta capacidad como de alta o máxima necesidad.



A la par, un tercio de las entidades declaran que no la necesita o lo hace de manera escasa.

Las capacidades “Estrategia planificadora”, “Visión de futuro” y “Habilidad negociadora” parecen ser requeridas en mayor grado que la anterior, pues cerca, o incluso más, de la mitad de las entidades así lo ponen de manifiesto. Sin embargo, en torno a un tercio de las mismas declaran, por su parte, necesitarlas a niveles bajos, mínimos o incluso nulos.

Toda actividad requiere habilidades de tipo comercial, básicas en las relaciones con los colectivos exteriores, esencialmente con los clientes. Por otra parte, toda empresa ha de organizar sus recursos y su actividad, tanto en su conjunto como para cada uno de los puestos de trabajo que configuran su estructura. De ahí que los conocimientos de carácter comercial y organizativo sean los más requeridos por las empresas de entre los de carácter conceptual. Aún así, más del 15% de las empresas que responden a este apartado los estiman innecesarios.

	Visión global	Estrategia planificad.	Visión de futuro	Habilidad negociad.	Habilidad comercial	Habilidad organizativa
Inexistente	23,53%	25,49%	21,57%	21,57%	15,69%	15,69%
Mínima	1,96%	3,92%	1,96%	0,00%	0,00%	1,96%
Baja	7,84%	3,92%	5,88%	5,88%	1,96%	0,00%
Media	19,61%	11,76%	21,57%	13,73%	9,80%	7,84%
Alta	19,61%	17,65%	15,69%	15,69%	19,61%	23,53%
Máxima	27,45%	37,25%	33,33%	43,14%	52,94%	50,98%



## ii) Accesibilidad en el entorno comarcal:

CAPACIDADES	Media	Desviación Típica
Visión global	1,90	1,688
Estrategia planificadora	1,75	1,635
Visión de futuro	2,08	1,776
Habilidad negociadora	2,00	1,778
Habilidad comercial	2,41	1,757
Habilidad organizativa	2,25	1,787

La posibilidad de contratar personas del entorno comarcal suficientemente cualificadas en estas habilidades conceptuales parece ser, según las empresas, notablemente escasa. La variabilidad en las respuestas sigue siendo, no obstante, elevada, por lo que un grupo significativo de las entidades han valorado esta posibilidad como alta. De hecho más del 30% así lo consideran en el caso de las “Habilidad comercial” y “Habilidad organizativa”, cualidades que, de entre las conceptuales, se estiman, por tanto, como las de mayor facilidad de localización en la población activa del Campo de Gibraltar.

Comprobamos, sin embargo, que también más de un 30% de las entidades han declarado no poder encontrar y contratar (accesibilidad “inexistente”) este tipo de conocimientos entre las personas del entorno.

	Visión global	Estrategia planificad.	Visión de futuro	Habilidad negociad.	Habilidad comercial	Habilidad organizativa
Inexistente	37,25%	39,22%	33,33%	35,29%	27,45%	31,37%
Mínima	3,92%	3,92%	5,88%	5,88%	1,96%	1,96%
Baja	13,73%	23,53%	15,69%	17,65%	17,65%	17,65%
Media	27,45%	11,76%	19,61%	13,73%	17,65%	17,65%
Alta	11,76%	19,61%	15,69%	19,61%	25,49%	21,57%
Máxima	5,88%	1,96%	9,80%	7,84%	9,80%	9,80%



## iii) Disponibilidad en el personal de la empresa:

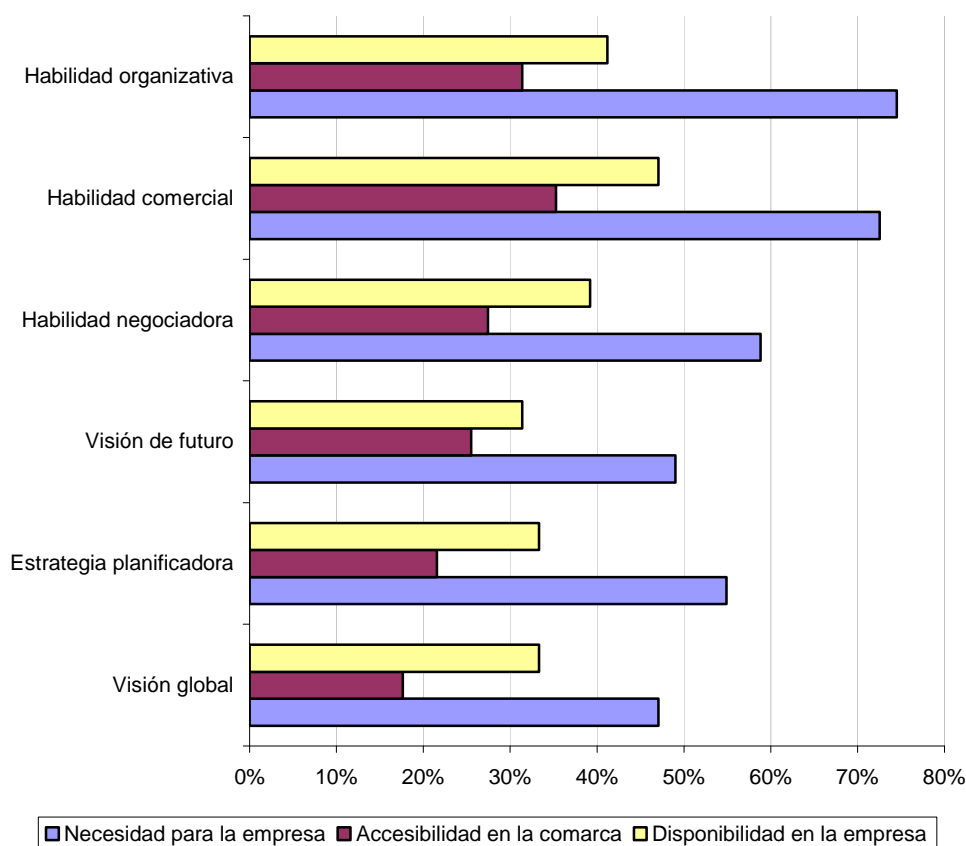
CAPACIDADES	Media	Desviación Típica
Visión global	2,25	2,008
Estrategia planificadora	2,27	1,940
Visión de futuro	2,37	1,949
Habilidad negociadora	2,59	1,889
Habilidad comercial	2,86	1,855
Habilidad organizativa	2,76	1,893

En cuanto a la posibilidad de encontrar estas habilidades en el interior de las empresas, éstas manifiestan, en términos medios, una disponibilidad levemente superior al grado medio de accesibilidad en el exterior. Sin embargo, la variabilidad en las valoraciones ofrecidas es, de nuevo, muy significativa. Mientras que más del 30% de las entidades declaran disponer de estas habilidades en sus plantillas en niveles alto o máximo (más del 40% cuando se trata de las capacidades comerciales y organizativas), un porcentaje superior a un tercio de ellas subrayan que dicha disponibilidad es baja o menor (superior al 40% para la “Habilidad negociadora” y al 50% cuando nos referimos a “Visión global”, “Estrategia planificadora” y “Visión de futuro”).

	Visión global	Estrategia planificad.	Visión de futuro	Habilidad negociad.	Habilidad comercial	Habilidad organizativa
Inexistente	33,33%	33,33%	29,41%	27,45%	21,57%	25,49%
Mínima	7,84%	5,88%	3,92%	1,96%	3,92%	1,96%
Baja	15,69%	11,76%	23,53%	13,73%	11,76%	7,84%
Media	9,80%	15,69%	11,76%	17,65%	15,69%	23,53%
Alta	9,80%	15,69%	5,88%	19,61%	23,53%	17,65%
Máxima	23,53%	17,65%	25,49%	19,61%	23,53%	23,53%



**Figura VI.39: Consideración alta o máxima para la necesidad, accesibilidad en el entorno y disponibilidad entre el personal de Capacidades Conceptuales**  
(porcentaje de empresas que dan esa valoración sobre el total de empresas, para cada capacidad)



Nos llama la atención la elevada necesidad de este tipo de capacidades que manifiestan las empresas. Los porcentajes de entidades que declaran requerirlas en grado alto o máximo para el buen desarrollo de su actividad son superiores a los referidos a capacidades de nivel técnico. No obstante, siguen siendo las habilidades humanas las más demandadas.

Observando la figura VI.39, comprobamos que la mayoría de las ratios sobre necesidad son mayores al 50%, salvo dos excepciones: “Visión global” y “Visión de futuro”, que aunque no lo alcanzan se les aproxima (47,06% y 49,02%).



Las disponibilidades internas son entendidas como superiores a las externas en todas las capacidades conceptuales, tal y como ocurre también en las habilidades técnicas y humanas. Todas estas disponibilidades, tanto las referidas al interior como al exterior, presentan en cuanto a conocimientos conceptuales menores porcentajes de entidades que las estiman altas o máximas que en el caso de las habilidades humanas; siendo prácticamente similares, en general, a los que se dan cuando se analizan las de tipo técnico.

*Comparación entre empresas formadoras y no formadoras con respecto a la disponibilidad de capacidades humanas entre el personal*

Comprobamos que, para las empresas formadoras, los porcentajes son los menores cuando se analizan las consideraciones de baja o menor para la disponibilidad de personal preparado en las respectivas cualidades. Únicamente se da una excepción, en la que las empresas que forman presentan precisamente la ratio más elevada, y es la referida a la “Habilidad negociadora”.

**Tabla VI.9: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad baja o menor de las Cualificaciones Conceptuales entre su personal**

	Visión global	Estrategia planificadora	Visión de futuro	Habilidad negociadora	Habilidad comercial	Habilidad organizativa
<b>TOTAL</b>	<b>56,86%</b>	<b>50,98%</b>	<b>56,86%</b>	<b>43,14%</b>	<b>37,25%</b>	<b>35,29%</b>
<b>Empresas que forman</b>	54,05%	48,65%	56,76%	43,24%	35,14%	35,14%
<b>Empresas que no forman</b>	64,29%	57,14%	57,14%	42,86%	42,86%	35,71%

Cuando se estudian los niveles o porcentajes de entidades que estiman alta o máxima el poder disponer dentro de sus empresas de trabajadores suficientemente



cualificados para las citadas habilidades, encontramos que las empresas no formadoras son las que, curiosamente, presentan los niveles más elevados, siendo en todas ellas superiores al 42% y alcanzando, incluso, el 50% en las de “Habilidad negociadora”, “Habilidad comercial” y “Habilidad organizativa”. Se da una excepción cuando se trata de la capacidad de “Visión global”.

**Tabla VI.10: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad alta o mayor de las Cualificaciones Conceptuales entre su personal**

	Visión global	Estrategia planificadora	Visión de futuro	Habilidad negociadora	Habilidad comercial	Habilidad organizativa
<b>TOTAL</b>	<b>33,33%</b>	<b>33,33%</b>	<b>31,37%</b>	<b>39,22%</b>	<b>47,06%</b>	<b>41,18%</b>
<b>Empresas que forman</b>	35,14%	29,73%	27,03%	35,14%	45,95%	37,84%
<b>Empresas que no forman</b>	28,57%	42,86%	42,86%	50,00%	50,00%	50,00%

De los datos anteriores se deduce que las empresas no formadoras se dividen, prácticamente, por partes iguales entre las que aseguran tener una alta disponibilidad de personal preparado en las habilidades conceptuales, y las que declaran, por el contrario, no disponer de él, o hacerlo de forma muy débil.

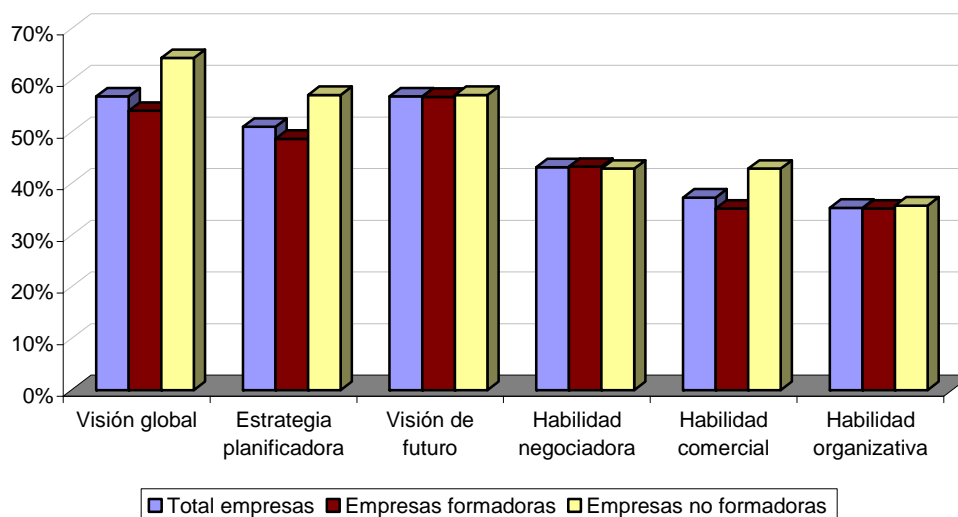
Observando las figuras VI.40 y VI.41 podemos comprobar que, cuando se mide la baja o menor disponibilidad, las diferencias entre empresas formadoras y no formadoras son menores que cuando tratábamos los otros dos tipos de capacidades vistas. Existe bastante similitud en los porcentajes dados por uno y otro subgrupo de entidades en los casos de “Visión de futuro”, “Habilidad negociadora” y “Habilidad organizativa”.

En lo que respecta a las disponibilidades alta o máxima, las mayores ratios se dan en las empresas no formadoras, como comentamos, salvo en “Visión global”. Parece

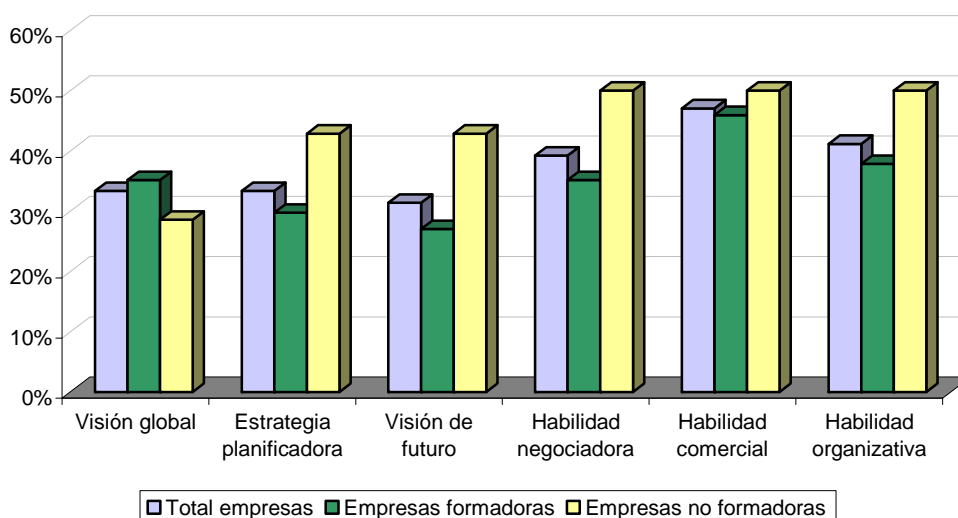


confirmarse que la formación continua en las empresas versa, mayoritariamente, sobre contenidos de tipo técnico. De hecho, las dos capacidades conceptuales en las que las empresas formadoras presentan mayores porcentajes son “Habilidad comercial” y “Habilidad organizativa”, siendo ambas materias muy frecuentemente mencionadas (Marketing y Administración) cuando analizábamos sobre qué contenidos principales se realizó la formación apoyada en el sistema de los Acuerdos Nacionales (Capítulo V).

**Figura VI.40: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad baja o menor de las Cualificaciones Conceptuales entre su personal**



**Figura VI.41: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad alta o mayor de las Cualificaciones Conceptuales entre su personal**





## **VI.8. RESULTADOS COMPARATIVOS POR TAMAÑOS DE EMPRESA**

### **VI.8.1. Microempresas**

En nuestra muestra son cuarenta y una las empresas que hemos calificado como microempresas, esto es, que tienen en su plantilla de 1 a 5 empleados. A continuación, vamos a exponer los resultados de nuestro trabajo de campo para este colectivo.

#### *Consideraciones previas sobre intensidad y tipología de formación del personal*

Son 20 empresas las que realizan algún tipo de formación para sus trabajadores, lo que supone el 48,78% de las microempresas de la muestra. Sólo dos participaron en iniciativas apoyadas en el sistema de ayudas de los Acuerdos Nacionales de Formación Continua, es decir, tan sólo el 10% de las empresas formadoras. Una de ellas llevaba a cabo, también, otro tipo de formación para su personal. Las 18 entidades formadoras restantes realizaron sólo otro tipo de formación, sin acudir al sistema de los Acuerdos. De ellas, 16 sólo forman a través del puesto de trabajo, de sistemas de autoaprendizaje del empleado u otros métodos no definidos (80% de las microempresas formadoras).

#### *Niveles cualitativos de esa formación*

De las 20 empresas formadoras, sólo 8 analizan con método sistemático las necesidades formativas de su plantilla, esto es, el 40%, usando principalmente el sistema de entrevistas con los trabajadores y el de la observación del trabajo realizado por éstos.