

OFERTA Y DEMANDA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN PARA DIRECTIVOS EN EL ÁMBITO DE LA CAPV

Autores:

Andrés Araujo de la Mata (UPV/EHU)

Jon Barrutia Güenaga (UPV/EHU)

Jon Landeta Rodríguez (UPV/EHU)

Olga del Orden Olasagasti (UD -ESTE-)

Olga Rivera Hernáez (UD -ESTE-)

Angel L. Arbonés Ortiz (CLUSTER DEL CONOCIMIENTO)

Patxi Ibañez Hernández (becario colaborador)

Informe elaborado a partir de los resultados del proyecto de investigación UE-1998-23, perteneciente a la convocatoria de 1998 de ayudas del Gobierno Vasco a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica entre Universidades y Empresas.

1.- INTRODUCCIÓN

1.1 SOBRE LA TEMÁTICA

La formación del directivo como objeto y temática de investigación supone conjugar y conceder importancia a dos elementos que ya de por sí poseen suficiente entidad en el ámbito económico-empresarial. Así, la formación, dispone de una potencialidad que se desarrolla tanto en la configuración del capital humano como en la dinámica organizacional a través del credencialismo; eso sin olvidar su naturaleza de capital intelectual que tanta importancia tiene en la composición de los activos intangibles de la empresa.

Todos estos elementos forman parte del intangible organizacional, factor competitivo por antonomasia. Efectivamente, crear, cuidar e incrementar el activo intangible colabora de manera fundamental a aumentar la competitividad de una empresa. En este sentido, y en tanto que la formación es un dinamizador y vector tractor clave de los elementos mencionados, invertir en formación es invertir en activo intangible y, en consecuencia, en competitividad.

La labor directiva, entendida esta como proceso encargado de llevar a buen término los objetivos empresariales en un sentido amplio, resulta fundamental en una organización. Esta identificación está ya reconocida y recogida, junto con otros componentes básicos, en el empresario 'smithiano' y queda consagrada en el empresario innovador 'schumpeteriano'.

Al unir formación y dirección en el estudio de la formación del directivo estamos enfocando las cuestiones referidas hacia sus términos nucleares, ya que responsables cualificados del impulso empresarial -y, por tanto, también del impulso formativo dentro de la empresa- son incorporados al propio proceso de formación. En definitiva, penetramos de manera directa en el ámbito de la generación última del saber empresarial y, por ende, en uno de los puntos centrales de la sociedad del conocimiento.

1.2 ALGUNOS ASPECTOS DE PARTIDA.

El ámbito territorial considerado es del de la Comunidad Autónoma del País Vasco CAPV, teniendo en cuenta su componente plural y diferenciado en términos de territorios.

Se ha considerado un conjunto de 1.074 directivos seleccionados de manera aleatoria y estratificados por territorios. Son 68 los centros oferentes descritos y analizados, agrupados en cinco categorías según su origen y actividad principal. El tiempo formal considerado para la investigación ha sido de dos años que son los que transcurren desde el 31 de diciembre de 1998 al 31 de diciembre de 2000.

Es preciso señalar que en estos últimos años la actividad económica ha mantenido unas tasas de crecimiento importantes hasta el punto de que por primera vez la Comunidad Autónoma del País Vasco ha alcanzado la media europea de renta *per capita*. De ello en absoluto es ajeno el esfuerzo empresarial y el directivo en especial.

1.3 EL PARA QUÉ. LOS OBJETIVOS.

El trabajo nace y se realiza con una vocación práctica que se materializa en sus pretensiones de uso por parte del mayor número de agentes sociales e individuos posibles.

Desde esta perspectiva los objetivos fundamentales perseguidos son:

- a) Construir un sistema descriptivo de la oferta que en el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco existe para la formación en gestión empresarial a directivos, diferenciándola en función de sus variables más significativas. En la actualidad no se conoce esta información con la profundidad necesaria como para permitir al directivo demandante escoger el programa que mejor se adecue a sus necesidades y al oferente diseñar el programa cubriendo huecos de mercado no atendidos suficientemente.
- b) Determinar la evolución de la oferta en los últimos años en relación a la variables consideradas en el anterior sistema descriptivo.
- c) Detectar la finalidad principal que persiguen las distintas entidades formadoras en sus respectivas ofertas:
 - Iniciación en el mundo laboral.
 - Reciclaje.
 - Especialización.
 - Excelencia, equidad, progreso social, diferenciación, etc.
- d) Conocer las carencias que detectan los directivos vascos para hacer frente a la problemática de gestión de sus empresas y detectar cuáles son las formas de cobertura de estas necesidades que consideran más apropiadas.
- e) Valorar cuáles son los factores que motivan o dificultan la cobertura de esas necesidades a través de programas de formación.
- f) Valorar la percepción de calidad que tienen los programas formativos del área de gestión ofertados por las instituciones vascas y cuáles son las variables que consideran relevantes para valorar la calidad de los mismos así como la relación calidad/precio percibida.
- g) Detectar la posible existencia de diferencias significativas respecto a las cuestiones anteriores en función de:
 - El tipo de empresa en el que trabajan.
 - Importancia concedida a la formación en la empresa.
 - Edad, nivel de formación y experiencia previas.
 - Estilo personal de aprendizaje.
 - Urgencia temporal de resolución de su carencia de gestión.
 - Su actitud y experiencia previa respecto al consumo de productos de formación para directivos.

Todos estos objetivos convergen en uno central, cuya consecución determina la conclusión básica del trabajo. Dicho objetivo se puede formular de la siguiente manera:

Determinar el grado de adecuación de la oferta de programas de formación a los directivos de la Comunidad Autónoma del País Vasco a la demanda existente al respecto.

1.4 EL CÓMO. LA METODOLOGÍA.

La metodología seguida para alcanzar los objetivos fijados para la investigación ha consistido básicamente en:

- a) **Revisión y análisis bibliográfico. Se han consultado más de 150 libros, artículos e informes relacionados con la formación de directivos y se ha registrado el material consultado y sus resúmenes en una base de datos relacional.**

- b) **Análisis exhaustivo de la oferta de formación en gestión para directivos existente en la Comunidad Autónoma del País Vasco, mediante entrevistas, cuestionarios e información impresa de los centros oferentes.** En un primer momento se construyó un listado de más de 350 oferentes de formación de los que luego se preseleccionaron 127 que, en principio, cumplían con los requisitos señalados y, en ese sentido, fueron encuestados para obtener información adicional. Al final se estableció un conjunto operativo de 68 centros.

Del proceso de encuestación con relaciones interactivas a través de cuestionarios, contacto telefónico y/o personal, etc. se obtuvo una información de 1.329 programas de más de 20 horas y después de un complejo proceso de selección de los mismos se ha generado una base de datos con información actualizada a diciembre de 2000 de los centros y programas de formación en gestión empresarial para directivos de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Además, la información recogida sobre centros y programas ha sido trasladada a cinco matrices de datos SPSS para su tratamiento y análisis estadístico tanto descriptivo como multivariante.

- c) **Determinación de las necesidades de la demanda a partir de un cuestionario telefónico realizado sobre una muestra significativa de directivos de la Comunidad Autónoma del País Vasco.**

Tomando como unidad de análisis el directivo que ejerce su función profesional en empresas de más de 20 empleados y que está en los niveles más altos en la jerarquía de su organización, se ha obtenido información de 3.001 empresas de más de 20 trabajadores¹. De este directorio de empresas y directivos se generó y depuró un listado con datos de 10.390 directivos. Del conjunto de éstos se extrajo la muestra de directivos finalmente estudiados, que fue de 1.074, desarrollándose para el análisis una matriz de datos en el programa estadístico SPSS y reflejándose en tablas de significatividad las relaciones básicas a considerar entre variables.

- d) **Por último, se ha efectuado un análisis de las interrelaciones existentes entre la oferta investigada y las necesidades de formación detectadas.**

1.5 QUIÉNES Y A TRAVÉS DE QUÉ.

El trabajo ha sido realizado por un equipo investigador compuesto por personas pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Deusto en San Sebastián (ESTE) así como al Cluster del Conocimiento. Son personas con un alto grado de experiencia tanto en la investigación en general como en la práctica de la formación para directivos. Evidentemente la simbiosis de estas tres entidades ofrece la posibilidad de un mutuo enriquecimiento y una aplicación práctica de los resultados. Para esto último, el Cluster del Conocimiento ha puesto a disposición del conjunto empresarial y la sociedad en general todo su potencial técnico y humano. En realidad, el origen de la investigación surge de la inquietud al respecto existente en el Cluster del Conocimiento y de la convergencia en el mismo de las dos Facultades arriba mencionadas.

La fórmula escogida es la de una colaboración Universidad (UPV/EHU y U. de Deusto) Empresa (Cluster del Conocimiento) que como tal queda auspiciada y subvencionada por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación al serle concedida por éste al grupo configurado un proyecto de Universidad-Empresa de la convocatoria del 98. Sirvan estas líneas para agradecer la confianza depositada por parte del Gobierno Vasco a los autores del trabajo y por la oportunidad que se les ha dado a éstos de poder investigar en una temática tan atractiva como actual. También hay que resaltar el tiempo y la información que por

¹ Base de datos de Dun&Bradstreet.

parte de las instituciones y de los directivos consultados se ha puesto a disposición de este trabajo. A todos ellos muchas gracias.

2.-METODOLOGÍA

Tal como hemos presentado en la introducción, para alcanzar los objetivos fijados en la investigación hemos seguido las siguiente fases:

- a) Revisión y análisis bibliográfico de artículos e informes relacionados con la formación de directivos. Se han consultado más de 150 libros y registrado fichas resumen del material consultado en un archivo Access.
- b) Análisis exhaustivo de la oferta de formación en gestión para directivos existente en la CAPV, mediante entrevistas, cuestionarios e información impresa de los centros oferentes.
- c) Estudio de las actitudes, comportamiento y necesidades de la demanda, a partir de una encuesta telefónica estructurada, realizada sobre una muestra significativa de 1074 directivos de la CAPV.
- d) Análisis de las interrelaciones existentes entre la oferta investigada y las necesidades de formación detectadas.

Las piezas nucleares de este trabajo han sido lógicamente el estudio de la oferta y de la demanda de formación en gestión, constituyendo dos universos que si bien deben coincidir en el mercado, presentan realidades de investigación absolutamente particulares: ni las unidades de estudio, ni la forma de acceso a ellas, ni siquiera el conjunto de características a estudiar permitía la utilización de una metodología común.

Por ello, en este apartado presentamos de forma separada y pormenorizada cada una de las metodologías de análisis aplicadas.

2.1 METODOLOGIA EN EL ANÁLISIS DE LA OFERTA.

El análisis de la oferta ha exigido desde su inicio una búsqueda selectiva en diversas fuentes impresas y registros públicos, de los centros que, a priori, pudieran ofrecer en la CAPV una formación de las características definidas en el objeto de nuestro estudio.

Las fuentes consultadas fueron:

- Registro del Impuesto sobre Actividades Económicas de empresas de enseñanza de educación superior, de enseñanza fuera de establecimiento permanente y de investigación en Ciencias Sociales, Humanidades y Jurídicas de las Cámaras de Comercio de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa.
- Listados sobre acciones formativas financiadas por Hobetuz en su convocatoria de 1999.
- Listado de programas de formación evaluados por Egailan durante los años 1998 y 1999 en el área de *formación para directivos/as*.
- Directorio de empresas de consultoría de la CAPV de 1998 editado por el Cluster del Conocimiento.
- Guía de empresas de servicios avanzados de 1998 editado por la SPRI.

A partir de esta primera revisión se creó un directorio de más de 350 oferentes de formación sobre los que se trabajó. Inicialmente se les telefoneó a fin de contrastar si la oferta de formación correspondía con el objeto del estudio, es decir, si se trataba de formación en gestión empresarial dirigida a directivos en activo.

De este modo, del listado inicial de centros de formación se preseleccionaron 127 que, en principio, cumplieran los requisitos señalados. Estos centros fueron encuestados para obtener información adicional sobre los mismos.

En el registro de la información y en la encuesta de los centros se siguieron las siguientes fases:

1. Contacto telefónico con los responsables o personas de contacto de los centros de formación en el que se comunicaba el envío del cuestionario de centro.
2. Primer envío de cuestionario de centro. Durante octubre de 1999 se envió el cuestionario de centro a los 127 centros seleccionados. Para facilitar, en la medida de lo posible, la respuesta y devolución de los cuestionarios, se ofreció la posibilidad de concertar entrevistas personales o telefónicas. Posterior al envío de los cuestionarios, se contactó telefónicamente con los centros a fin de resolver posibles dudas o incidencias surgidas al rellenar el cuestionario.
3. Segundo envío del cuestionario de centros. Entre diciembre de 1999 y enero del 2000, se llevó a cabo un segundo envío de cuestionarios a los responsables de los centros de los que no se había obtenido respuesta. Al igual que en el primer envío, se contactó telefónicamente con los centros para aclarar posibles dudas².
4. Creación de un directorio de centros de formación y actualización permanente del mismo. Tras la segunda fase se creó un directorio de centros que se actualizaba a medida en que se recibía nueva información válida para el objetivo del estudio. La actualización de información, así como la incorporación justificada de nuevos centros sigue abierta indefinidamente. Esta información ha sido archivada en una base de datos.

Además de la información solicitada en el cuestionario de centro (véase al respecto principales datos solicitados en el Anexo 4), se recogió cualquier otro tipo de información adicional, no estructurada, que los centros de formación ponían a nuestra disposición, como por ejemplo, características especiales comentadas por los responsables de centro, informes internos del propio centro e información promocional.

5. Revisión de la información por parte de los centros. En octubre y noviembre de 2000 se les remitió a todos los centros seleccionados que habían colaborado en el estudio, la información que sobre cada uno de ellos se disponía, y que iba a difundirse a partir de este trabajo, a fin de que pudieran, en su caso, corregirla, actualizarla o desautorizarla. De este modo, los registros de la base de datos Access sobre centros y programas de formación están actualizados a diciembre de 2000 (Ver Anexos 1 y 2).

Esta información ha sido archivada en una base de datos para su posterior tratamiento estadístico y obtención de resultados. Una copia de esta información se ofrece en la página Web del Cluster del Conocimiento : www.clusterconocimiento.com

Una vez recogida la información de los centros de formación, correspondía analizar los programas de formación ofertados por dichos centros y mencionados en el cuestionario cumplimentados por éstos.

Dado el importante número de programas contabilizado (1.329 programas de más de 20 horas ofertados por los centros que han respondido al cuestionario), se hizo necesario realizar una selección de los mismos en base a unos criterios fijados a tal efecto., teniendo en cuenta los objetivos enumerados anteriormente. Los criterios seguidos en la selección fueron los siguientes:

- **Duración:** Se han seleccionado sólo aquellos programas con una duración mínima de 100h.
- **Alumnado:** No se han considerado los programas con una presencia de directivos (o, cuando menos, de alumnos con responsabilidades profesionales) inferior al 25% del total del alumnado.
- **Contenido:** Los programas debían tratar aspectos relacionados con la gestión de empresas.
- **Permanencia en el mercado:** Al menos con una edición ya ofertada y con vocación de continuidad.

Estos requisitos restrictivos estaban justificados por el objetivo principal que guía esta parte del trabajo: presentar y analizar la oferta estable en gestión empresarial para directivos, lo que descarta todos aquellos programas que no traten de gestión, que no vayan orientados hacia directivos (aunque puedan aceptar a personas sin experiencia laboral) o que no tengan vocación de permanencia en el tiempo.

El primero de los requisitos expuestos, el de la duración, se estableció como consecuencia del elevado número de programas que cumplían con el resto de los requisitos, y de la necesidad de reducir el número de programas a analizar. De acuerdo con los recursos del proyecto de investigación se optó por fijar el límite en las 100 horas, porque acotaba satisfactoriamente el conjunto a analizar y por las características de la cifra (límite psicológico y fácil de recordar).

Para recabar la información sobre los programas de formación seleccionados se siguió el mismo proceso que en el caso de los centros: contacto telefónico, envío de cuestionarios, llamadas de seguimiento, registro de la información en base de datos, etc.

Aunque no han sido objeto de estudio, cabe señalar que, debido a su interés para los posibles demandantes de formación en el futuro, se ha creado un apartado especial en el que dar cabida a los programas de formación en gestión empresarial que se han comenzado a ofertar recientemente. En estos momentos hay tres nuevos programas registrados aunque al no haberse llevado a cabo ninguna edición de dichos programas³, se carece de información sobre diversos aspectos, como son el perfil del alumnado del programa, metodología del programa etc. y por ello no se han incluido propiamente en el tratamiento de datos de programas.

De este modo, se deja abierta la posibilidad a futuras actualizaciones de la información sobre la oferta formativa en la CAPV.

Como resultado de todo el proceso, contamos con una base de datos con información actualizada a diciembre de 2000 de los centros y programas de formación en gestión empresarial para directivos de la CAPV.

Esta base de datos puede ser consultada en la web del Cluster del Conocimiento: www.clusterconocimiento.com. En los anexos 4 y 5 se relaciona la información disponible sobre los centros y programas, respectivamente, en la citada dirección electrónica.

La información recogida sobre centros y programas ha sido trasladada, para su análisis, a cinco matrices de datos en SPSS, actualizadas a octubre de 2000. Esta información ha sido analizada en forma global, por tipos de centros y por territorios, aplicando básicamente estadística descriptiva, aunque también ha sido efectuado un análisis multivariante tipo cluster, cuyos resultados se presentarán en una publicación posterior.

2.2 METODOLOGÍA EN EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA

² En el Anexo 2 se relacionan los centros con los que se ha contactado, pero que no han sido incluidos en la base de datos de centros, bien porque su oferta no se ajustaba a las características del objeto de este estudio o bien porque no deseaban aparecer en la misma.

³ Para la selección de este conjunto de programas no ha podido mantenerse el criterio de que el 25% del alumnado tenga experiencia profesional previa, al no disponerse de esta información, pero se han respetado el resto de criterios para poder ser incluidos en la base de datos informativa. Por tanto, estos programas tienen que incluir en su temario epígrafes sobre gestión, tienen que tener una duración superior a las 100 horas, un horario compatible con la actividad profesional y deben haber sido concebidos para ser ofertados de una forma estable a lo largo del tiempo, en diversas ediciones.

El estudio de la demanda de formación se ha abordado tomando como **unidad de análisis** el directivo que ejerce su función profesional en empresas de más de 20 empleados de la CAPV y que se encuentra en los dos niveles más altos de la jerarquía de su organización –en el caso de empresas uninegocio, con estructura funcional- o en los tres niveles primeros si la empresa cuenta con una estructura divisional. Por ello, se ha dirigido la encuesta a Directores Generales, Directores funcionales (Marketing, Recursos Humanos, Producción, Financiero...) y Directores Divisionales o de Unidad de Negocio,

Se ha trabajado con información de 3001 empresas, todas ellas de más de 20 trabajadores de la CAPV, del directorio de empresas creado por Dun & Bradstreet⁴ y actualizado a fecha de junio de 1999, del que se ha obtenido información sobre la población de directivos. El directorio ofrece, para cada empresa incluida en el directorio, datos de localización, tamaño y actividad de la empresa, así como el nombre y cargo del personal directivo de la empresa.

Partiendo de este directorio de empresas se generó y depuró un listado con información sobre 10.392 directivos de empresas de la CAPV⁵.

Dado que no era posible abordar el análisis de todo el directorio, se eligió una muestra representativa mediante muestreo aleatorio estratificado por territorio (afijación proporcional) para un error muestral inferior al 5% y un nivel de confianza del 95,5 %.

Así pues, la base de datos de directivos, ya depurada, se segmentó por territorio, para, a continuación, generar una muestra asignando un número aleatorio a cada directivo y ordenando los directivos en base a dicho número.

La aproximación al directivo se realizó mediante encuesta telefónica sobre un cuestionario diseñado por el equipo de trabajo y revisado por el Cluster del Conocimiento y la empresa responsable de la encuestación telefónica (Gizaker). El cuestionario requería, en 32 preguntas, información sobre las características del directivo, sus experiencias de formación anteriores, las necesidades presentes y futuras, su grado de satisfacción con la oferta actual, la responsabilidad de la empresa en su proceso de formación (ver Anexo 5) y las características del programa de formación realizado de mayor utilidad para su vida profesional).

El cuestionario fue respondido telefónicamente por 1.074 directivos, siguiendo la ordenación establecida previamente, a fin de garantizar la aleatoriedad de la muestra resultante.

El número de directivos encuestados y los errores muestrales cometidos en cada Territorio Histórico, son los que aparecen en la tabla M.1⁶.

⁴ Esta base de datos aporta información de más del 75% de las empresas del ámbito geográfico y tamaño estudiado, sin diferencia estadísticamente significativa en su distribución territorial y sectorial respecto a la proporcionada por el Eustat. Facilita, además, información pormenorizada acerca del personal directivo de cada empresa registrada, que era una información necesaria para este trabajo.

⁵ Esta estimación de la población nos parece aceptable, teniendo en cuenta que, partiendo de datos censales del Eustat, en la CAPV existe una población total de 22296 personas catalogadas como personal directivo en empresas de uno o más trabajadores (Eustat (1997). Estadística de población y viviendas de 1996. Vol. 2, población activa.)

La Clasificación Nacional de Actividades a 1 dígito define al personal directivo como “miembros y personal directivo de órganos de administración pública y directores y gerentes de empresas”.

⁶ Hay que tener en cuenta que el objetivo de error muestral en Álava no se ha cumplido, debido a que se ha contactado con la totalidad de los directivos de los que se disponía de datos y no se ha obtenido respuesta más que de 296 de ellos. Para compensar esta carencia se realizaron más encuestas de las previamente establecidas en Bizkaia y Gipuzkoa.

	ALAVA	BIZKAIA	GIPUZKOA	TOTAL
NÚMERO DE DIRECTIVOS	1.826	5.087	3.479	10.392
Directivos entrevistados	296	396	382	1.074
ERROR MUESTRAL	5,4%	4,9%	4,9%	3%

Tabla M.1: error muestral tomando los datos de Dun & Bradstreet

Al objeto de conseguir un número de respuestas suficiente, la encuesta a los directivos se abordó en tres etapas:

1. Mailing a 2500 directivos informándoles sobre el estudio y la identidad los impulsores del mismo, así como los objetivos perseguidos, y solicitando su colaboración facilitando la labor del encuestador telefónico. Esta fase se realizó entre el 21 y el 24 de Marzo del 2000.
2. Trabajo de campo: encuesta telefónica hasta conseguir el número de respuestas necesario para que el estudio resultase representativo para el error muestral y nivel de significación establecidos. Esta fase se llevó a cabo entre el 27 de Marzo y el 7 de Abril del 2000.
3. Grabación, codificación y validación de los resultados entre el 3 y el 17 de Abril del 2000.

El tiempo promedio empleado por cada directivo en responder a la encuesta osciló entre los 12 y los 15 minutos.

La información recogida tras la encuesta se almacenó en una matriz de datos en SPSS. A partir de la misma se han utilizado estadísticos descriptivos (media, media recortada, M-estimadores, mediana, moda, cuartiles, recorrido intercuartílico, varianza, desviación típica e índices de asimetría y curtosis), así como análisis Chi cuadrado, V de Cramer (en los casos en que se cruzaron variables nominales) y Gamma (en el caso de variables ordinales).

Las relaciones significativas que se producen entre las variables que han sido consideradas explicativas de su actitud frente a la formación en gestión, tanto aquellas relativas al directivo (edad, género, cargo y formación) como a la empresa (Territorio Histórico, sector de actividad, tamaño de la empresa y forma jurídica), y el resto de variables recogidas en el cuestionario, se han reflejado en tablas de significatividad, en los que distinguimos dos situaciones:

a.- Aquellas en las que contamos con variables numéricas con las que se procedió a realizar el test de Kolmogorov-Smirnov y, al no obtener normalidad en las distribuciones de las variables, se optó por contrastar la significatividad de la relación de estas variables con las explicativas a través de la prueba no paramétrica de Kruskal – Wallis.

b.- Aquellas en las que se analizan variables cualitativas (nominales u ordinales) y su significatividad con las variables explicativas, con las que se utilizó la Chi cuadrado y se procedió al análisis de las frecuencias, porcentajes parciales y residuos tipificados.

Dado el volumen de información que se ha generado en este proceso de explotación estadística, y el objetivo básico de esta publicación de difundir los resultados principales de la investigación, se ha optado por hacer un informe deliberadamente descriptivo incluyendo exclusivamente aquellos aspectos causales y explicativos de mayor significatividad estadística.

No obstante, es interesante señalar que, dadas las propiedades asintóticas de las tablas estadísticas de determinación del número de elementos de una muestra extraída de una población finita, para una población de 100.000 directivos y un error muestral del 6%, habría bastado con obtener respuesta de 277 directivos en cada Territorio Histórico, por lo que podemos concluir que en el caso de que la estimación de la población de directivos no sea la correcta, el error muestral que se está cometiendo en ningún caso superaría el 6%.

3. ANÁLISIS DE LA OFERTA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN EN LA CAPV

Se presentan en este apartado los resultados básicos del análisis de la oferta de formación en gestión para directivos de la CAPV, clasificados en tres grandes apartados:

- En primer lugar, se presentan las características básicas de los centros que están ofertando formación en gestión para directivos, distinguiendo las diferencias fundamentales que presentan en función de su tipología.
- En segundo lugar, se estudian los programas de formación ofertados de forma global, atendiendo especialmente a dar un panorama global de los contenidos que se ofertan y su presencia relativa por tipo de centros y territorio
- Finalmente se presentan las conclusiones obtenidas para los programas de formación de más de 100 horas, programas para los que dispone de una información mucho más rica dado el cuestionario adicional al que se sometieron

3.1 CENTROS DE LA CAPV OFERENTES DE FORMACION PARA DIRECTIVOS

3.1.1. Tipología de los centros analizados

Para el análisis de la oferta se ha contado con aquellas instituciones de la CAPV que, estando incluidas entre los 127 centros con programas de formación para directivos acordes al objeto del estudio, han respondido al cuestionario que se les ha remitido. Estos centros debían ofrecer programas estables, externos, formales, generales y no reglados, según se especifica en el apartado de metodología.

Se han analizado un total de 68 centros de los que 8 proceden de Álava, 42 de Bizkaia y 18 de Gipuzkoa.

Estos centros han sido agrupados para su análisis en 5 categorías, según su origen y actividad principal:

1.- Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales (AE). Recoge entidades cuya actividad principal no es la formación en sí, sino la de dar un servicio útil a sus asociados (empresas o personas). Evidentemente, para estar incluidos en este análisis, deben ofrecer a la comunidad a la que sirven formación en gestión para directivos.

2.- Centros No Universitarios de Formación (CNU). Engloba cualquier tipo de organización no universitaria que se dedique, principalmente, a la formación general.

3.- Consultoras de Formación (CF). Se incluyen aquellas cuya actividad principal es la consultoría de empresas y la formación para directivos, realizada ésta de una forma estable y estructurada en cursos.

4.- Instituciones de Promoción y Agencias de Desarrollo (IP). Esta categoría incorpora aquellas organizaciones, generalmente públicas, creadas para impulsar la promoción y el desarrollo empresarial. Las instituciones recogidas en el estudio contemplan, entre sus actividades características, la formación en gestión a directivos actuales o, lo que es más habitual, potenciales (promotores).

5.- *Instituciones Universitarias (IU)*. Incluye todo tipo de centros universitarios públicos o privados: facultades, escuelas o institutos universitarios, pertenecientes a cualquiera de las tres universidades reconocidas por el Consejo de Universidades con centros físicos en la CAPV (UPV/EHU, Deusto y Mondragón). La UNED y la Universidad de Navarra están incluidas en esta categoría, en cuanto a que son reconocidas y tienen centros ubicados en la CAPV, pero no se consideran en el análisis porque, en el caso de la UNED, presenta características muy específicas que desvirtuarían el análisis global (tres centros en la CAPV, una única oferta, cursos todos ellos a distancia—esta información, no obstante, sí puede encontrarse en la base de datos elaborada para centros), y, en el caso de la Universidad de Navarra, porque no oferta cursos específicos de gestión para directivos.

Así, en el Anexo 1 se recogen todos los centros que han sido analizados, relacionados según su territorio histórico de procedencia, tipo de centro, año de comienzo en la actividad de formación y número de programas ofertados clasificados según sean de más o de menos de 100 horas.

En total se han analizado 19 Consultoras de Formación y 19 Instituciones Universitarias (28% del total en ambos casos), 13 Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios profesionales (19% sobre el total), 9 Centros No Universitarios de Formación (13% sobre el total) y 8 Instituciones de Promoción y Agencias de Desarrollo (12% sobre el total).

3.1.2. Forma jurídica de los centros

La heterogeneidad del sector analizado, que agrupa a organizaciones que llegan a la actividad de formación en gestión desde orígenes y con finalidades muy distintas, explica que las formas jurídicas bajo las cuales operan los diferentes centros sean también muy diversas. No obstante, las figuras más habituales son la *propiedad pública* y la *sociedad limitada* (15 centros en cada caso), seguidas de las *sociedades anónimas* (10 centros) y los *centros pertenecientes a la iglesia y asociaciones sin ánimo de lucro* (8 y 5 centros, respectivamente). Además, se ha recogido información de 4 *colegios profesionales*, 3 *cámaras de comercio* y 3 *agrupaciones empresariales*.

3.1.3. Antigüedad de los centros

Con relación a la antigüedad de estos centros, se observa la convivencia de centros de reciente creación con la de otros de dilatada historia a sus espaldas, como son la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao (heredera de la antigua Escuela de Comercio), las Facultades de Derecho y Empresariales de la Universidad de Deusto, y la Fundación Eusko Ikaskuntza, todas ellas con más de 80 años de vida en el campo de la formación (ver tabla 1). Con excepción de estos cuatro centros, todos los demás (64 centros) iniciaron sus actividades formativas a partir de los años 50, siendo la antigüedad media de los mismos de 17 años. El 37% de los centros de formación tienen menos de 10 años de antigüedad, el 29% entre 10 y 20 años y el 34% tiene más de 20 años (gráfico O1).

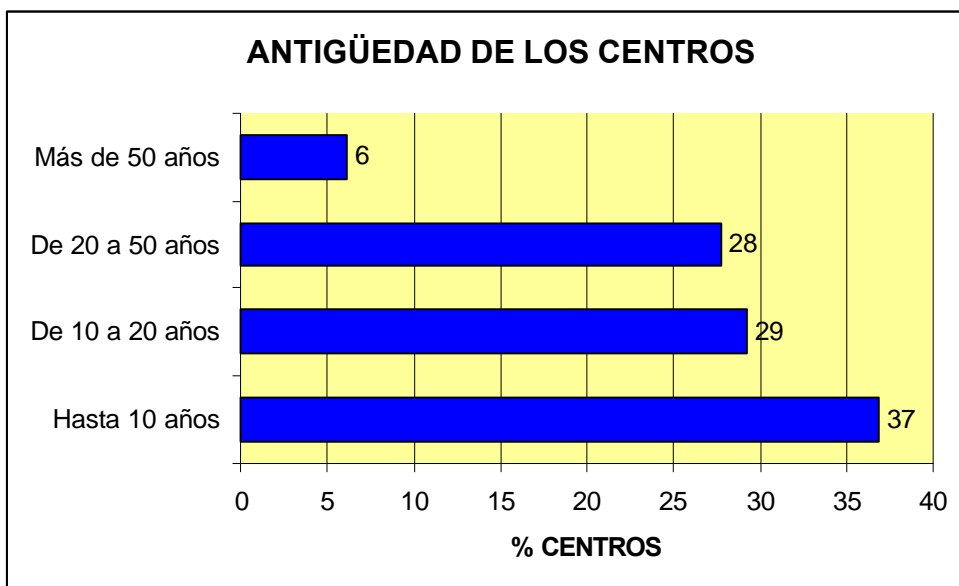


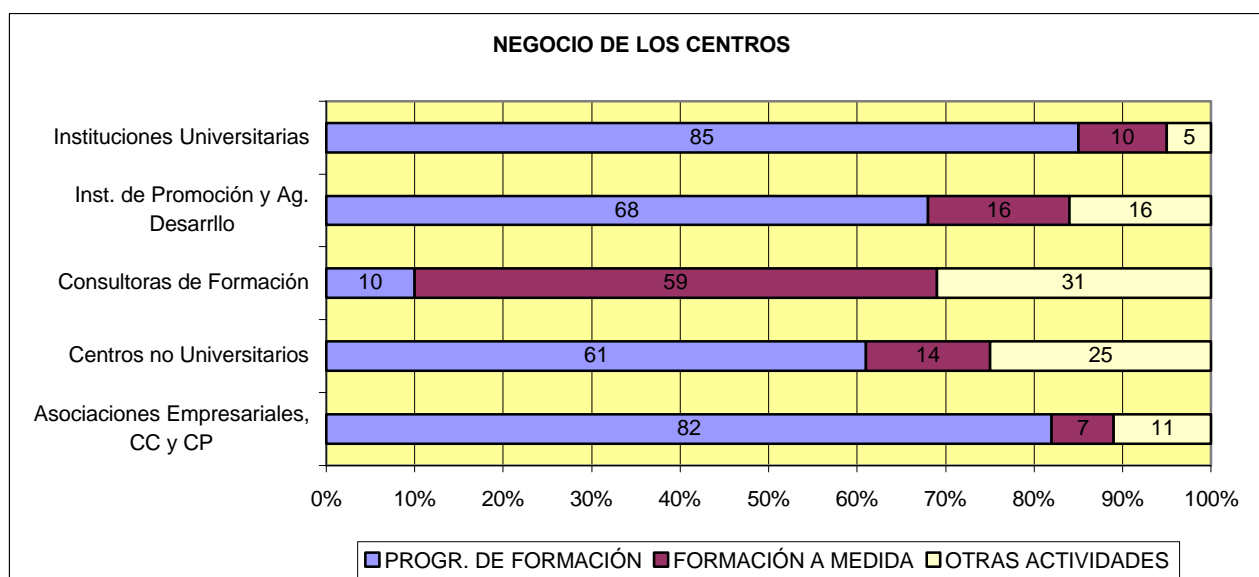
Gráfico O1: Antigüedad de los centros

Los Centros Universitarios son los que cuenta con una mayor antigüedad (más del 70% de los mismos llevan más de 20 años ofreciendo formación), seguidos de las Asociaciones Empresariales, Cámaras y Colegios Profesionales. En los dos últimos casos, más del 50% de los centros superan los 25 años de existencia. Por último, la mayoría de las Consultoras, Centros de Formación No Universitarios e Instituciones de Promoción y Agencias de Desarrollo no llevan más de 10 años en la actividad formativa.

Estos datos ponen de manifiesto que la formación continua como línea de negocio es relativamente reciente (Consultoras y Centros No Universitarios) y que la irrupción de las instituciones públicas como impulsoras de la promoción empresarial a través de la formación en gestión, lo es aún más.

3.1.4. Negocio principal de los centros

La facturación de los centros analizados procede, en su mayor parte, de los programas de formación estables, a excepción de las consultoras, para las que la mayor parte de la facturación deriva de programas de formación a medida (60% del total) y otras actividades (30%), y no de impartir cursos estandarizados (ver gráfico O2).



Gráfico

O2: Áreas de negocio de los centros de formación

En el capítulo de otras actividades se recogen ingresos provenientes de actividades no formativas (proyectos de investigación, consultoría no de formación, etc.) .

3.1.5. Pertenencia a asociaciones de formación y posesión de certificaciones de calidad.

La mayoría de los centros analizados pertenece a asociaciones relacionadas con la formación (un 56%, frente a un 44% que no lo está), y todavía es una minoría la que ha obtenido certificación de calidad externa (un 19% del total de centros). Esta ausencia de certificaciones de calidad es más patente en el caso de Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales, donde tan sólo un centro de los 13 analizados tiene acreditaciones de este tipo.

3.1.6. Recursos de los centros

En general, los recursos de los que disponen los centros están muy relacionados con la categoría en la que se encuadran.

En ese sentido, las Instituciones Universitarias presentan la mayor dotación de personal docente y recursos relacionados de forma clásica con la calidad de la docencia – aulas y volúmenes en biblioteca- tanto en términos absolutos como en términos relativos de nº de unidades del recurso de que se trate por estudiante (Ver Tabla O1). Si tomamos en consideración otros recursos más relacionados con las nuevas tecnologías o nuevas herramientas de impartición de formación , como serían los ordenadores, las instituciones universitarias siguen estando muy por delante del resto de centros en términos absolutos. Sin embargo, en términos relativos, es decir, en nº de ordenadores por estudiante, son las Consultoras de Formación y las Instituciones de Promoción y Agencias de desarrollo las que presentan una mejor dotación, aunque esta posible ventaja pueda ser anulada por las economías de alcance que se dan en las instituciones universitarias.

En efecto, se puede afirmar que las instituciones universitarias se benefician de economías de alcance por el hecho de desarrollar su actividad formativa tanto en el ámbito de pre-grado como en el de post-grado. Estas economías de alcance se manifiestan en una mayor dotación de recursos que pueden utilizarse más eficientemente de forma compartida entre los dos tipos de programas formativos. Debe tenerse en cuenta que los horarios de docencia y de potencial utilización de los medios por los participantes en ambos programas no serían coincidentes.

RECURSOS	AE, CC y CP	CNUF	CF	IP y AD	IU
Personal no docente	8.18	12.57	6.13	7.29	18.89
Nº aulas	7.54	6.5	2	2.38	17.41
Tamaño aulas	49.5	42.86	57.14	61.25	107.5
Capacidad del centro (nº alumnos)	250	251.67	228.36	87.5	1406.67
M2 de administración	127	87.5	64.6	133.33	138.75
Volúmenes en biblioteca	2747	1844.8	1554.5	750	102133
Revistas suscritas	42.3	14.4	10.45	11.25	764.17
Nº ordenadores por aula de informática	24.13	28.2	101.6	16.25	115.81

TABLA O1. Recursos de los centros

3.1.7. Profesorado de los centros

Al igual que en el apartado anterior, referido a los recursos, el número de profesores y su cualificación depende del tipo de centro analizado.

En el aspecto cuantitativo, es destacable la siguiente información:

- Las Instituciones Universitarias, con una mediana de 45 profesores de dedicación exclusiva y 25 de parcial, son, con mucha diferencia, las organizaciones con más profesores en plantilla.

- Las Consultoras y los Centros de Formación No Universitarios presentan unas medianas de 6.5 y 3 profesores con dedicación exclusiva, respectivamente.

- Las medianas en el caso de las Asociaciones Empresariales e Instituciones de Promoción son de 0 profesores con dedicación exclusiva y, de 2 y 0 profesores con dedicación parcial, respectivamente. Es decir, más de la mitad de estas organizaciones no tiene establecido un vínculo laboral con ningún profesor de dedicación exclusiva, por lo que subcontratan profesorado según las necesidades.

Así pues, con la excepción de las Instituciones Universitarias, la estructura fija humana de las entidades que tienen como finalidad la formación (Centros de Formación No Universitarios y Consultoras) es pequeña, y se apoya en personal subcontratado. Las organizaciones en las que la formación no es la finalidad principal presentan una estructura humana dedicada a la formación muy flexible, ya que cubren sus necesidades formativas con profesorado ajeno al centro, sin contar apenas con profesorado contratado propio.

Con relación a la calificación del profesorado, se puede destacar que:

- La experiencia profesional del profesorado de todos los tipos de centros es alta, con medias que van desde el 70% en las Instituciones Universitarias, hasta casi el 100% en las Asociaciones Empresariales.

- Las Instituciones Universitarias destacan por poseer una alta proporción de profesores doctores (en torno al 50%), mientras que el valor central en el resto de tipos de centros es de alrededor de un 10%.

- Aproximadamente la mitad del profesorado de los Centros de Formación No Universitarios ha realizado algún MBA, mientras que, en el resto de centros los datos son bastante similares (en torno al 20% de profesores con MBA).

3.1.8. Alumnado

La cantidad y cualificación del alumnado está también muy relacionada con el tipo de centro al que nos refiramos.

Los centros con mayor número medio de alumnos en programas de postgrado y de formación ocupacional (los más próximos al alumnado objeto de este estudio), son las Consultoras de Formación y las Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales (medias de 750 alumnos). Los Centros de Formación Universitarios y No Universitarios exhiben un número de alumnos similar (en torno a los 100 alumnos, si bien con una mayor dispersión en el caso de centros no universitarios). Las Instituciones de Promoción cuentan con un número muy reducido de alumnos (en torno a los 20 alumnos).

En cuanto a la cualificación del alumnado, tomando como referencia sus estudios previos, se puede destacar que la mayoría de los alumnos de cualquier tipo de centro analizado cuenta con formación universitaria: prácticamente el 100% en los cursos de formación ofertados por las instituciones universitarias y sobre el 90% en el resto a excepción de las instituciones de Promoción en las que el porcentaje se reduce al 74%.

3.2 PROGRAMAS DE FORMACIÓN OFERTADOS

Este apartado presenta los principales resultados que pueden extraerse del análisis de la información recogida en el cuestionario a cada centro acerca de su oferta formativa en gestión. Recordemos que no todos

estos programas fueron posteriormente tratados a través del cuestionario específico de programa, sino sólo los de más de 100 horas. Por esa razón el análisis que presentamos en este apartado está limitado por la propia calidad de la información disponible.

3.2.1. Número de programas ofertados.

La oferta total de formación en gestión para directivos se materializa en 1281 programas de más de 20 horas, de los cuales 64 superan las 100 horas (con una duración media de 402 horas) y 1217 no alcanzan las 100 horas (con una duración media de 32 horas).

Esta oferta está distribuida de forma muy asimétrica entre los diferentes centros (un número reducido de centros ofrece un elevado número de cursos, mientras que la mayoría no pasa de la decena), como lo demuestra la elevada diferencia entre las medias (19.4) y medianas (7) calculadas a este respecto para cada centro (ver anexo 2).

La oferta de cursos de más de 100 horas está concentrada, sobre todo, en las Instituciones Universitarias (43,8%), siendo digna de mención la aportación de los Centros no Universitarios de Formación y de las Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales (18 y 22% respectivamente). Por el contrario, la oferta de cursos de menos de 100 horas se encuentra principalmente en manos de Consultoras de Formación (53,2% del total de cursos de menos de 100 horas). Las Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales también orientan su actuación fundamentalmente a través de cursos cortos (16,3%).

3.2.2. Contenidos de los programas ofertados

Los programas ofertados se han clasificado, partiendo de una respuesta totalmente abierta por parte de las instituciones de formación, según el proceso siguiente:

- En primer lugar, se distinguieron los programas más orientadas al desarrollo de habilidades directivas, tales como técnicas de negociación, trabajo en equipo, gestión del tiempo y de reuniones, motivación⁸... de los enfocados a la adquisición o profundización en conocimientos. Dada la diversidad de estas últimas acciones se clasificaron de la forma siguiente:
- se separan los cursos generalistas en gestión, de los cursos especializados. En la primera categoría se clasificaron los programas MBA y los dirigidos a la gestión general de empresas de determinadas características como pequeñas y medianas empresas, cooperativas⁹... En la segunda categoría se concentra una amplia variedad de programas específicos que fueron clasificados de la forma siguiente:
 - por área funcional de gestión: aparecen así las agrupaciones de Marketing, Recursos Humanos, Gestión Financiera, Gestión de compras y logística, Contabilidad, Gestión Jurídico-Fiscal, Economía, Gestión de la calidad y Gestión de la Producción

⁷ En este análisis hay que señalar dos datos de interés:

a.- Dos consultoras (Fondo Formación y Tea Cegos) concentran más del 50% de la oferta de cursos de esta categoría de organismos.

b.- Las Instituciones Universitarias también ofrecen un número elevado de cursos cortos (el 17% del total), pero esta orientación no es general, ya que la Universidad de Mondragón concentra 200 de los 207 cursos de menos de 100 horas ofertados por esta categoría de centros.

⁸ Es raro encontrar la denominación Habilidad Directiva en el título del curso; sin embargo, analizando los contenidos de los programas formativos - y en los casos en que era posible las metodologías de trabajo utilizadas y los objetivos de formación expuestos- se pudo realizar una asignación de programas a esta categoría genérica en la que se encuentran mayoritariamente programas relacionados con las áreas de gestión de personas y de equipos comerciales.

⁹ Queremos dejar constancia de que la mayoría de los programas generalistas en gestión de empresas, particularmente los MBA's presentan una combinación de objetivos de formación tanto de adquisición de conocimientos – en las principales áreas funcionales y temáticas de la gestión empresarial- y el desarrollo de habilidades. Sin embargo, creemos que esta última vertiente no es la prioritaria, y por ello los hemos considerado en una agrupación especial.

- Temas específicos que tienen un peso relativo suficiente como para aparecer desglosados: Planificación estratégica, Comercio Internacional, Gestión de proyectos, Control de Costes, Gestión medio-ambiental y Prevención de Riesgos Laborales serían algunas de dichas categorías. La categoría Otros, se obtendría por exclusión de las dos categorías anteriores.

El proceso de clasificación expuesto se aplicó igualmente a las acciones formativas demandadas, constituyendo por ello una de las piezas clave del análisis de las interrelaciones entre oferta y demanda, y concretamente, del grado de adecuación en cuanto a contenidos entre oferta y demanda, como iremos viendo en los puntos 4 y 5 del presente informe.

Centrándonos en el análisis de los contenidos de los cursos ofertados por los centros vascos, se puede observar que los programas de Gestión de la Calidad y de Habilidades Directivas son los que con más profusión se ofertan, seguidos de los de Gestión de Recursos Humanos, Gestión Financiera, Gestión de la Producción, Gestión Comercial y Prevención de Riesgos Laborales (gráfico O3)¹⁰.

¹⁰ En la categoría de “Otros” están incluidos 8 cursos de Formación de Formadores, 3 de Auditoría, 1 de Administración Pública, Gestión de la Innovación, Gestión de Empresas Marítimas Portuarias y Gestión de Empresas de Comunicación Multimedia. En la categoría de Gestión de Empresas están incluidos 29 cursos de Gestión de Pymes, 10 de Gestión de S.Coop. y 7 MBAs. En la categoría de Comercio Internacional/Unión Europea se engloban 13 de cursos de Comercio Internacional y 13 referentes a la Unión Europea.

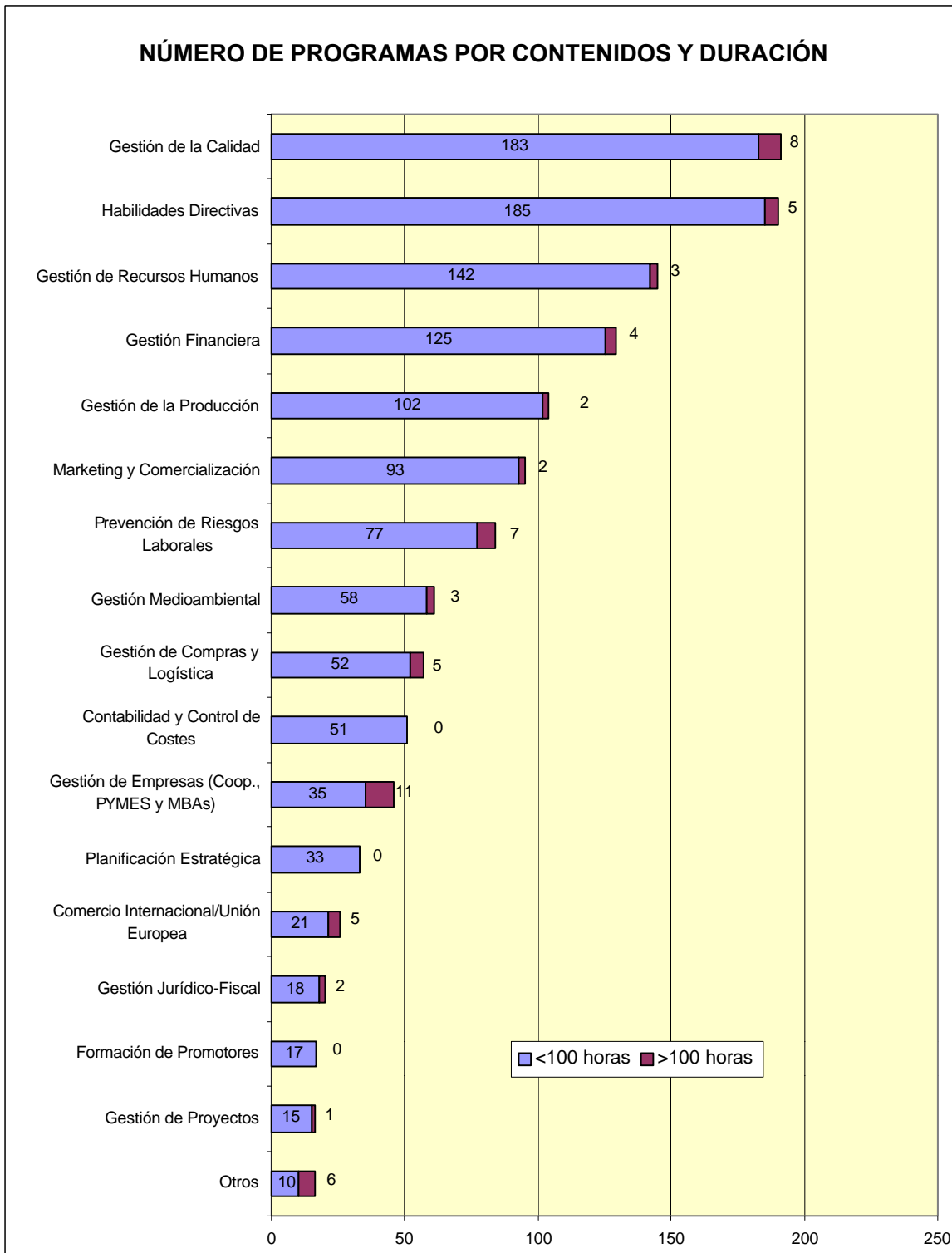


Gráfico O3: Programas por contenido y duración

3.2.3. Contenidos de los programas ofertados por tipo de centros

Las preferencias de los distintos tipos de centros a la hora de ofertar los cursos son significativamente diferentes:

- Las Consultoras muestran una mayor orientación hacia la impartición de cursos sobre Habilidades Directivas, Gestión de la Calidad, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Producción y Planificación Estratégica.

- Es notable el número de Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales que ofertan programas sobre Gestión Financiera y Contable, Gestión Jurídico-Fiscal, Gestión de PYMES, Gestión de la Calidad y Logística.
- Los Centros de Formación No Universitarios se centran, sobre todo, en las áreas de Gestión Comercial, Gestión Financiera, MBAs y Prevención de Riesgos Laborales.
- Son relativamente numerosos los Centros Universitarios que ofrecen programas MBA, de Gestión Financiera, de Prevención de Riesgos Laborales, Gestión de Recursos Humanos y Comercio Internacional.
- La oferta de las Instituciones de Promoción está orientada fundamentalmente hacia la Formación de Promotores Empresariales.

3.2.4. Contenidos de los programas ofertados por Territorios Históricos

Analizando la distribución territorial de la oferta de programas se observa que, según el territorio histórico de que se trate, la oferta también difiere notablemente (Ver gráfico O4):

- Bizkaia, que por su tamaño presenta la mayor oferta en número de programas en casi la totalidad de las áreas formativas, destaca proporcionalmente en las áreas de Gestión Financiera, Contabilidad y Análisis de Costes, Gestión Jurídico-Fiscal, Planificación Estratégica, Gestión General (de Pymes y MBAs) y Gestión de Recursos Humanos. Se detectan carencias en las áreas de Gestión Medioambiental y de Formación de Formadores (incluida en la categoría de “Otros”).
- Álava presenta una oferta relativamente importante en áreas de desarrollo más reciente: Gestión Medioambiental, Formación de Formadores, Gestión de la Calidad y Prevención de Riesgos Laborales. Por otro lado, se observan carencias formativas en Contabilidad, Control de Costes, Formación de Promotores Empresariales, Gestión Financiera y Gestión de Recursos Humanos.
- Gipuzkoa destaca por el número de cursos que se ofertan en Habilidades Directivas, Gestión de Compras y Logística y, especialmente, en el área de Gestión de Sociedades Cooperativas. Se observan carencias en las áreas de Contabilidad y Gestión Jurídico-Fiscal.

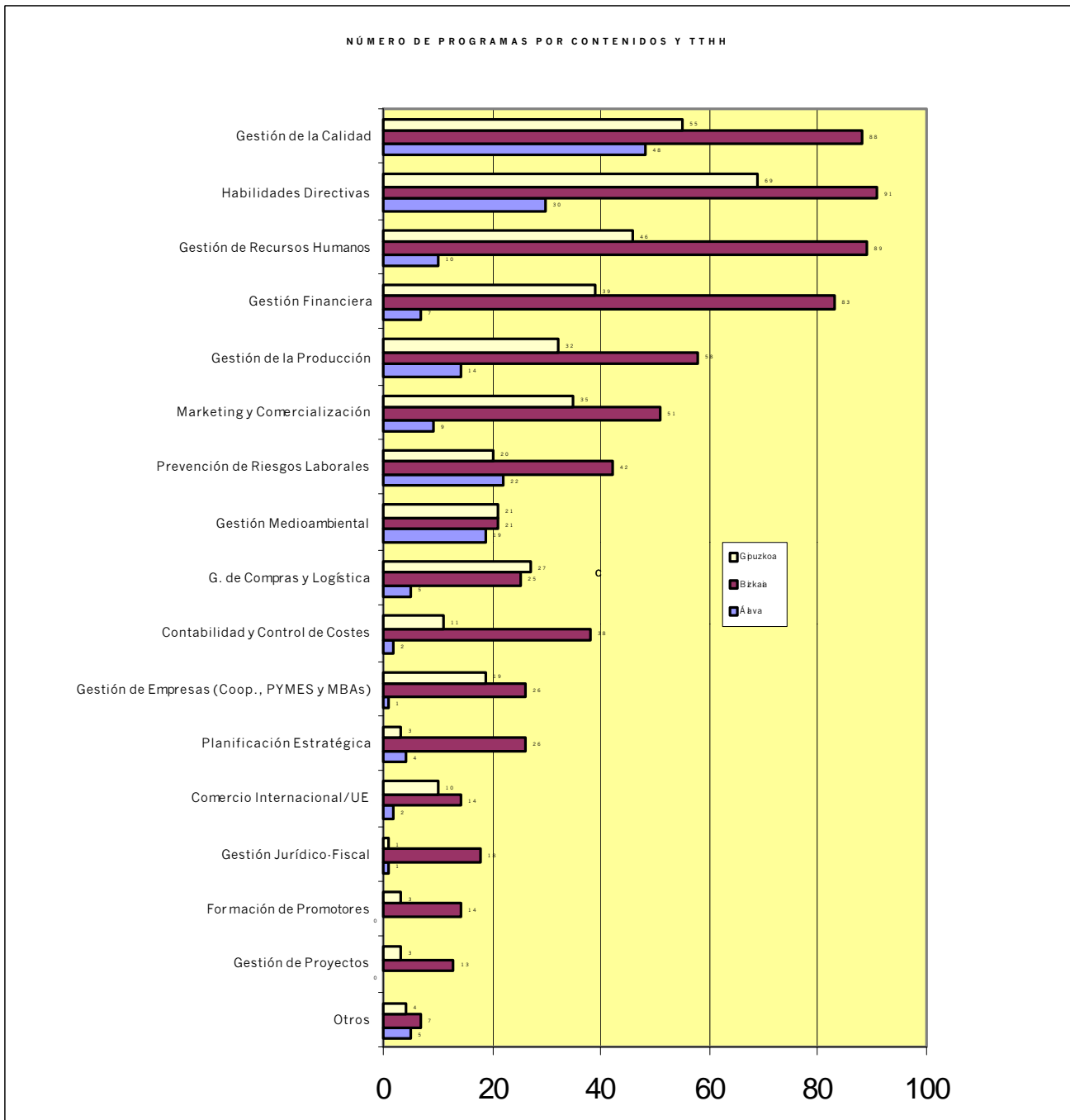


Gráfico O4: Programas por contenidos y territorios históricos

3.3 PROGRAMAS DE MÁS DE 100 HORAS.

3.3.1. Información analizada

El análisis de oferta se ha completado con un estudio en profundidad de los **programas impartidos en la CAPV** que cumplieran los siguientes **requisitos** ya justificados en el apartado de metodología:

- 1.- Más de 100 horas de duración.
- 2.- Al menos un 25% de alumnado directivo.
- 3.- Formación en gestión empresarial.

4.- Vocación de continuidad.

Se han analizado 64 programas y se ha obtenido información sobre:

- a) Sus características generales (tipo de centro que lo imparte, localización, tipo de programa, número de ediciones, duración, horario y servicios complementarios –bolsa de trabajo, prácticas, asociación de postgrado-).
- b) Alumnado (número de matriculados, de solicitudes, procedencia, experiencia profesional y responsabilidad laboral, edad media, género y formación universitaria previa).
- c) Coste y financiación (coste medio, subvenciones y becas).
- d) Profesorado (número de profesores y vinculación laboral con la empresa, formación y experiencia profesional).
- e) Docencia (presencial o a distancia, metodología, utilización de nuevas tecnologías).

En el anexo 3 se relacionan los programas analizados con sus características principales y en la *base de datos de programas* (véase en Anexo 5 contenido básico de la misma) se puede encontrar toda la información recogida sobre estos cursos.

3.3.2. Características principales de la oferta de programas de más de 100 horas

Los puntos siguientes sintetizan las características de este tipo de oferta de formación para directivos:

- Los cursos de más de 100 horas se imparten, principalmente, por los centros con una experiencia más dilatada en formación: Instituciones Universitarias y Asociaciones Profesionales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales (Ver Tabla O2).

- Se observa un claro desequilibrio territorial en la oferta de este tipo de cursos: Álava cuenta con una oferta muy limitada y poco consolidada, en manos exclusivamente de Centros No Universitarios y de Asociaciones Profesionales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales (Ver Tabla O3).

TIPOS DE CENTROS	Álava	Bizkaia	Gipuzkoa	TOTAL
Asociaciones Empresariales, CC. CC. y CC. PP.	2	5	8	15
Centros no Universitarios	5	2	4	11
Consultoras de Formación	0	3	0	3
Instituciones de Promoción y AA. DD.	0	6	0	6
Instituciones Universitarias	0	18	11	29
TOTAL CURSOS >100 H.	7	34	23	64

Tabla O3: Oferta de programas de más de 100 horas por territorio.

- Los programas generalistas (MBAs y Gestión de Pymes) son los más consolidados. En esta categoría cada programa se ha impartido una media de 6.5 ediciones, los de contenidos específicos presentan un nivel intermedio de consolidación (4.6 ediciones) y los de Habilidades Directivas los menos (3.6). En conjunto la oferta es bastante joven (4.8 ediciones).

- En un *programa tipo* hay 25 alumnos matriculados (mínimo aceptable 20, máximo 30), consta de 400 horas, está en su 5ª edición, es impartido en Bizkaia o Gipuzkoa por una Institución Universitaria y trata sobre algún contenido específico.

- Normalmente los programas ofrecen prácticas profesionales, pero la disposición de bolsa de trabajo (31 %) y de asociación de postgraduados (28%) son valores complementarios con escasa presencia en los programas estudiados (a excepción de los MBAs). Casi todos los programas son presenciales. Las clases

participativas, apoyadas en medios audiovisuales y, en menor medida, en informáticos, es la práctica docente más extendida.

- El alumnado es mayoritariamente de la CAPV (más del 90%), con experiencia profesional (77%), relativamente joven (33 años de media) y bastante equilibrado con respecto a sexos (40% mujeres). Predominan los ingenieros y economistas (ver gráfico O5), si bien, a este respecto, destaca el hecho de que los alumnos con presencia mayoritaria en los cursos ofertados por las Instituciones de Promoción y AA. DD. son los que provienen de “otras carreras”, lo que probablemente indique que las iniciativas empresariales vienen, en una importante medida, de licenciados en carreras “no clásicas” en directivos. Aproximadamente la mitad del alumnado tiene responsabilidades directivas. Los MBAs son los programas que presentan un alumnado de mayor nivel laboral.

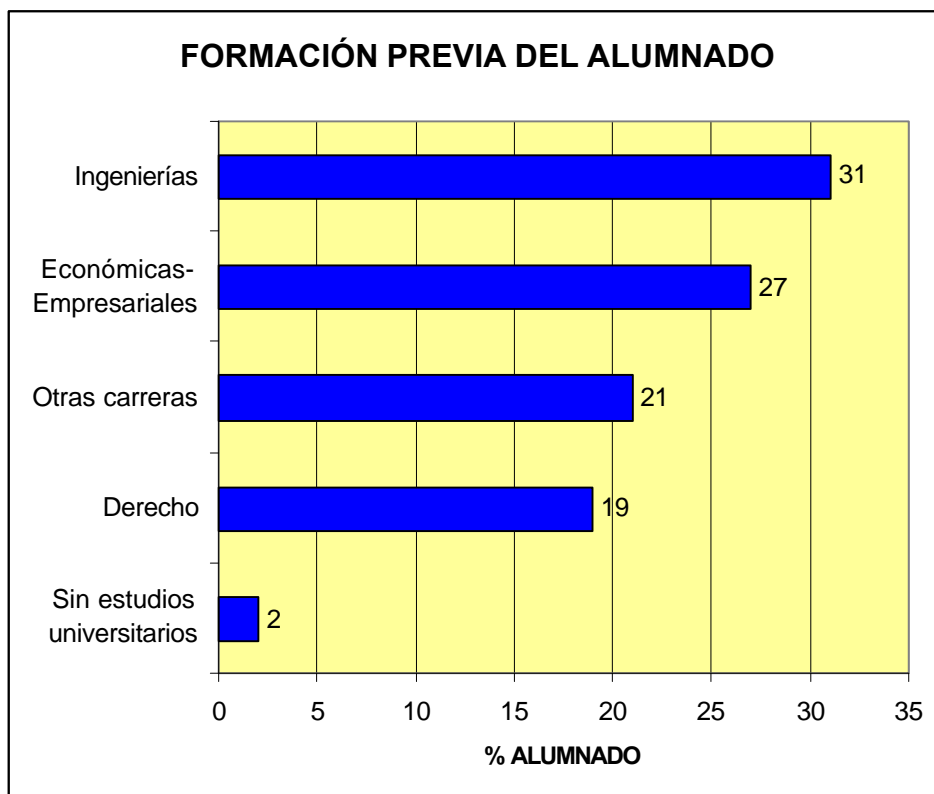


Gráfico O5: Formación previa del alumnado de cursos de más de 100 horas

- La gran mayoría del profesorado de este tipo de programas tiene experiencia profesional externa y buena formación académica. Los programas generalistas (MBA, Gestión de Pymes y de Cooperativas) son los que cuentan con una mayor plantilla vinculada laboralmente con el centro oferente y con un profesorado de mayor nivel académico.

- El coste medio de un programa de formación ronda las 400.000 pts. (1.300 pts./hora). Los MBAs son los programas más caros (2.300 ptas./hora de media, 6.000 ptas./hora en el programa más caro analizado), en parte debido al hecho de que son los menos subvencionados. El coste medio de la hora impartida por una Consultoría de Formación (3.300 ptas.) es algo más del doble que el coste medio de la hora impartida por cualquier otra institución de formación (de 1.100 a 1.500, según el tipo).

- La implicación social externa (pública o privada) en la configuración y sostenimiento de la actual oferta de cursos de más de 100 horas es relativamente escasa. Tan sólo un 30% de los programas está subvencionado (parcialmente) y menos de la mitad cuenta con patrocinadores externos.

4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN PARA DIRECTIVOS EN LA CAPV.

Se presentan en este apartado los principales resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los 1074 directivos que colaboraron en este estudio. Estas conclusiones se han clasificado atendiendo a siete diferentes áreas de interés o grandes preguntas relativas a la demanda de formación directiva. Estas áreas son:

- Cómo es el directivo vasco: cuáles son las variables personales y profesionales que inciden en su comportamiento ante la formación en gestión.
- Qué importancia da el directivo a la formación que ha recibido.
- Cuál ha sido su comportamiento pasado respecto a la formación y cuál es su opinión respecto a las instituciones formativas y su oferta.
- Cuál es el comportamiento del directivo ante su formación futura, y cuáles son los factores motivadores de sus necesidades formativas.
- Cómo prefiere cubrir sus necesidades formativas
- Qué variables de la oferta formativa son las que más valora y cómo consigue información sobre ellas.
- Quién asume la responsabilidad de la formación de los directivos en las empresas vascas y cómo se financia y organiza

La presentación de estas conclusiones se realiza con un enfoque eminentemente descriptivo, con el fin de facilitar la asimilación de los principales resultados del estudio. No obstante, el desarrollo de la investigación incluyó la realización de análisis adicionales para identificar la posible interrelación entre los diferentes grupos de variables de interés¹¹, que permitieran no sólo describir la situación sino comprender las causas de la misma. Por ello, se han incluido en el presente informe aquellas interrelaciones que han resultado ser estadísticamente significativas y que ayudan a comprender las variables determinantes de las necesidades de formación y su forma concreta de cobertura por parte de los directivos vascos.

4.1. CARACTERIZACIÓN DEL DIRECTIVO.

Las variables de caracterización del directivo que se han considerado potencialmente importantes en la determinación de las necesidades de formación en gestión de los directivos han sido las siguientes:

- desde el punto de vista de caracterización personal: la edad , el género del directivo y el nivel de formación previo al ejercicio de su actividad directiva.
- desde el punto de vista profesional: las características propias de la empresa en la que trabaja – forma jurídica, tamaño, ámbito geográfico¹²- así como su experiencia acumulada como directivo en general, y en su último puesto en particular.

Presentamos a continuación el perfil de los 1074 directivos vascos encuestados con respecto a estas variables.

¹¹ En efecto, se han realizado numerosas pruebas para la identificación de relaciones causales entre las variables relacionadas con las necesidades de formación de los directivos y las potenciales variables explicativas de las mismas incluidas en el estudio, tales como: la caracterización profesional y personal del directivo, el Territorio Histórico en el que desarrolla su actividad, la tipología de empresa en la que trabaja, tanto en cuanto a forma jurídica, tamaño o sector de actividad, la forma en la que se cubren y financian las necesidades formativas de los directivos.

¹² El sector de actividad no se incluye en esta categoría por la falta de representatividad estadística de la muestra con respecto a esta variable.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

4.1.1. Género

La inmensa mayoría de los directivos encuestados, concretamente el 82,1%, son hombres. Este dato no sorprende, es simplemente un reflejo de la tardía incorporación de la mujer al mundo laboral en España. No obstante, el desequilibrio tiende a reducirse a medida que pasa el tiempo, tal y como se aprecia en el gráfico D1, donde puede verse que las mujeres ya representan el 40% de los directivos menores de 30 años.

Debido a lo anterior, es fácil comprender por qué las mujeres directivas son más jóvenes que los hombres; actualmente representan el 18% del total de directivos, pero suponen el 40% de los menores de 30 años, y el 24% de los comprendidos entre 30 y 40; por el contrario, los hombres, que representan el 82% restante de directivos, abarcan casi el 96% del grupo de directivos más veterano, y prácticamente el 90% de los experimentados (los que están entre 41 y 55 años).

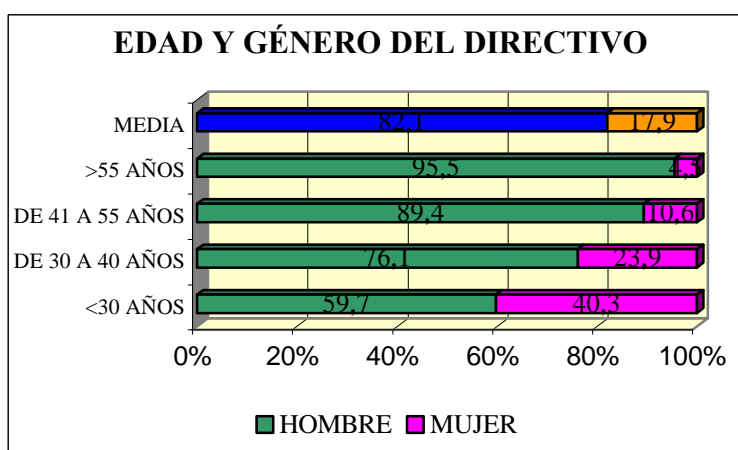


Gráfico D1: Edad y sexo del directivo

La menor edad media de las mujeres directivas es una variable que va a estar muy relacionada con aspectos tales como: la progresión profesional que cabe esperar del colectivo de mujeres, de su nivel de formación hasta el momento y de sus necesidades de formación futuras.

Las mujeres tienden a ocupar con mayor frecuencia los puestos de Dirección Administrativo-financiera (26%) y Dirección de Recursos Humanos (28%), mientras que los hombres tienden a controlar los puestos de máxima responsabilidad y los que están más directamente relacionados con el exterior de la empresa, además de la tradicional Dirección de Producción, es decir, los correspondientes a las actividades primarias, según el esquema conceptual de la cadena de valor. Por el contrario, las mujeres directivas tienen mayor presencia en las direcciones de actividades de apoyo o soporte interno en la empresa..

4.1.2.- Edad:

La estructura de edades de los directivos está bastante equilibrada entre los mayores de 40 años y el grupo de edad por debajo de esa cifra, grupo que supone el 45,7% del total de directivos encuestados, como puede apreciarse en el gráfico D2.

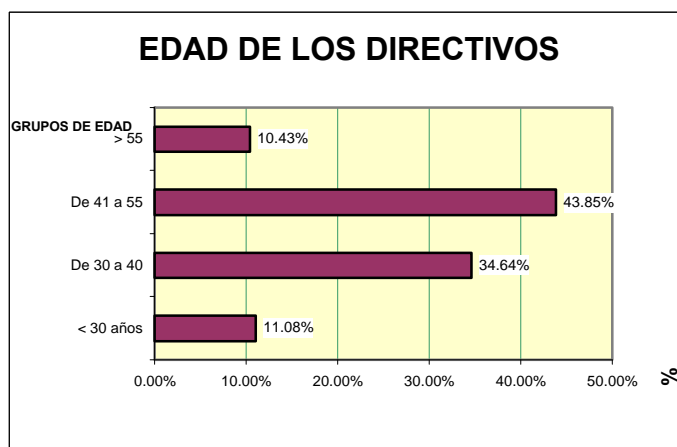


Gráfico D2. Estructura de edades de los directivos vascos

La edad del directivo no sólo está relacionada con el género, también lo está con la jerarquía, y con el área funcional.

Así, la Dirección General tiende a ser asumida por directivos de más edad: el 55% de los directivos de la muestra de más de 56 años ostentan este cargo, dado que es el puesto de mayor responsabilidad y, por lo tanto, el que mayor experiencia o carrera profesional previa exige. Esta conclusión confirma hipótesis previas, pero se han encontrado otras que quizás resulten más llamativas:

- Los Directivos Administrativo-Financieros están fuertemente representados en el segmento de edad de 30 a 40 años. De hecho, el 44% de los directivos administrativos financieros se encuentra en esta franja de edad.
- La Dirección de Marketing mantiene una proporción similar de directivos de todas las edades.
- La Dirección de Operaciones y Producción y la de Logística tienden a ser desempeñados por directivos mayores con una proporción ligeramente superior a la que se encuentra en la media de directivos.
- La edad y el carácter reciente de una función están inversamente relacionadas. Así., las direcciones de más reciente aparición o de orientación más “renovada” (Dirección de Calidad y Dirección de Recursos Humanos) tienden a estar ocupadas por directivos de menor edad.

4.1.3.- Formación

El grado de formación previa del directivo vasco es muy elevado, como demuestran las siguientes cifras. Casi el 75% de los directivos de nuestro estudio tienen titulación universitaria; el 54% ha cursado estudios universitarios superiores y el 21% tiene un título universitario medio, mientras que apenas el 1,5% cuenta sólo con estudios primarios. Presentan, por lo tanto, una formación reglada comparativamente elevada; es bastante superior a la media de la población española y a la de los países de la OCDE, tal y como se puede observar en el gráfico D3.

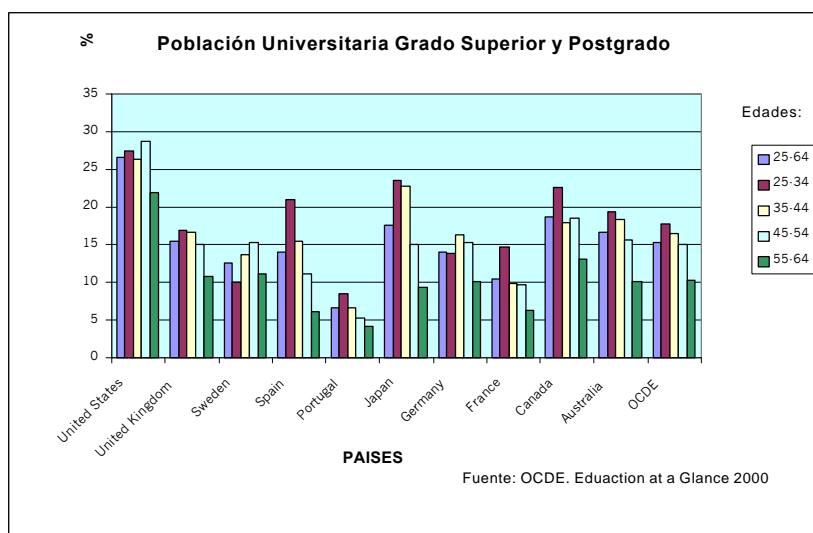


Gráfico D3: Población universitaria de grado superior en países de la OCDE.

Se ha observado que existe una relación causal entre la edad del directivo y su nivel de formación. Los directivos de menor edad tienen, en general, un nivel de formación mayor, como se observa en el gráfico D4. Esta constatación es, lógicamente, una consecuencia de la evolución educativa, sociológica y económica de nuestro país, que posibilita, a partir de los años 70, un creciente acceso de población a la formación superior. Esto va a traer consigo un incremento de las barreras de entrada ligadas a la formación para el acceso a puestos directivos: si bien en generaciones anteriores era posible acceder a los máximos niveles de responsabilidad de las empresas sin una educación formal elevada, en estos momentos esta situación va a convertirse en la excepción y no en la norma.

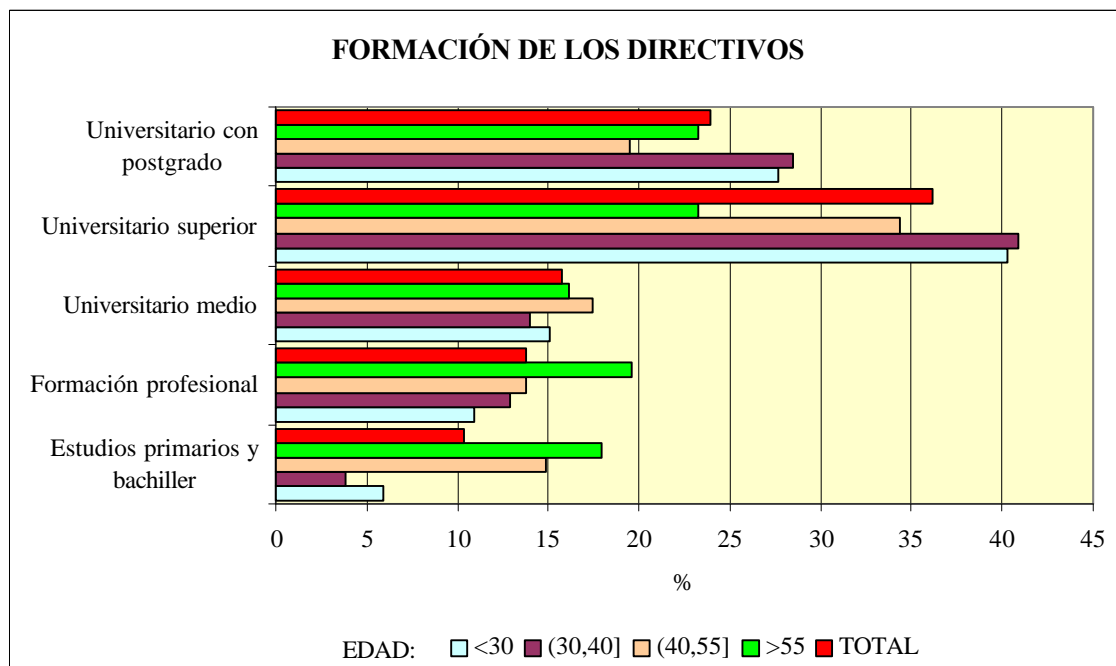


Gráfico D4: Formación reglada del directivo

Se ha constatado, también, que el nivel de formación de los directivos presenta diferencias significativas en función de la tipología de empresa en la que el directivo desempeña su actividad (como expondremos en el punto 4.1.5).

Si analizamos la tipología de estudios universitarios de los directivos vascos, llegamos a la conclusión de que éstos están cada vez más vinculados al entorno empresarial, como puede apreciarse en el gráfico D5, ya que la mayoría de los directivos universitarios han cursado estudios de corte económico-empresarial, porcentaje que va en aumento a medida que el directivo es más joven.

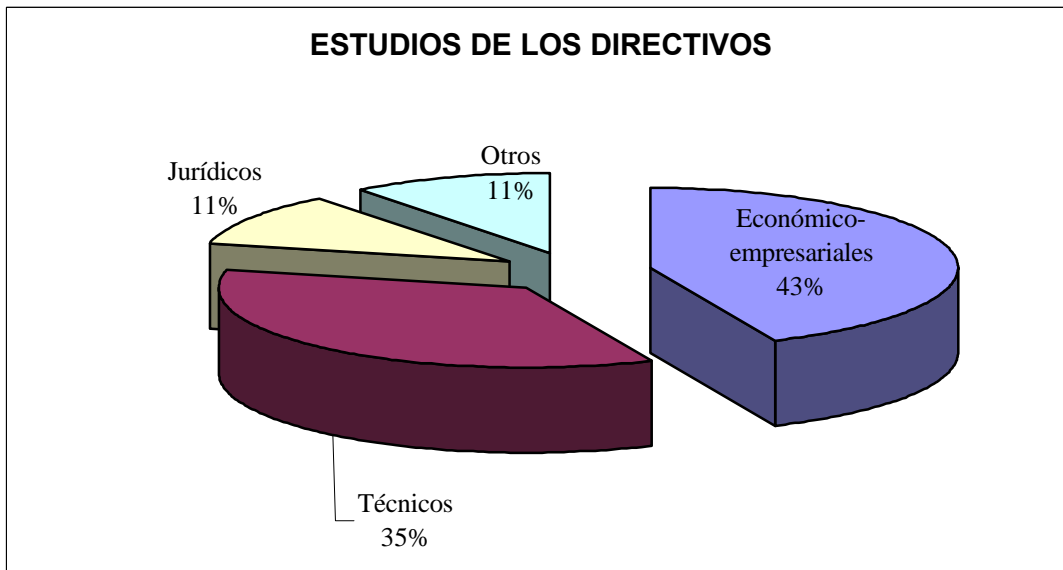


Gráfico D5: Especialidad de los estudios de los directivos

La clasificación de estudios previos se ha realizado de la forma siguiente:

- los estudios económico- empresariales incluyen las Licenciaturas en Administración y Dirección de empresas, Económicas y Empresariales y estudios similares.
- los estudios técnicos incluyen las ingenierías y los estudios científicos(física, química y similares).
- Los estudios jurídicos incluyen a los Licenciados en Derecho en sus diferentes ramas
- Finalmente, el epígrafe otros estudios incluye fundamentalmente a los licenciados en psicología, relaciones laborales y sociología.

La especialidad de los estudios realizados está fuertemente correlacionada con los cargos directivos asumidos. La Dirección General, así como la de producción y la de calidad, tienen una mayor preponderancia de formación técnica; la Administrativo-Financiera está ocupada fundamentalmente por profesionales de la rama económico-empresarial, mientras que la Dirección de Recursos Humanos está ocupada por directivos con estudios jurídicos y por psicólogos y sociólogos. La Dirección de Marketing es la única que no tiene un perfil claro de estudios previos en el conjunto de sus directivos.

Finalmente, cabe señalar que la especialización de los estudios realizados difiere en parte por territorio. En Bizkaia hay una presencia relativamente mayor de directivos con estudios jurídicos y menor de directivos con estudios económico-empresariales, aunque éstos sean mayoría en los tres territorios. Esta diferencia se hace más evidente en su comparación con Gipuzkoa.

Probablemente la desigual distribución sectorial de los directivos según el territorio, así como la irregular distribución de la oferta universitaria, expliquen este hecho.

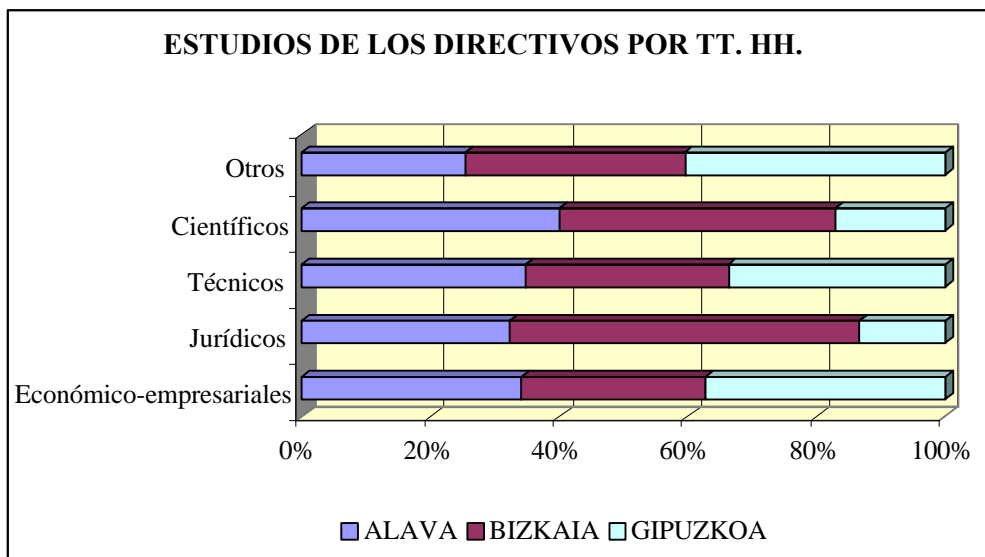


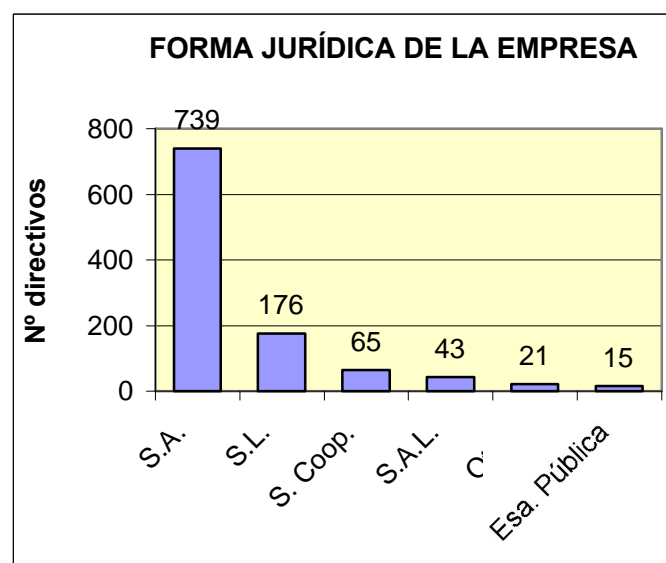
Gráfico D6: Estudios de los directivos por territorio

En cuanto a la formación de postgrado, el 32,5% de los directivos declara haber realizado estudios de este tipo (el 95% de perfeccionamiento en la gestión empresarial). Entre ellos, el curso más demandado, con diferencia, ha sido el MBA, considerado un curso de perfeccionamiento en la gestión de carácter generalista, cursado por casi el 40% de los directivos con postgrado. Los postgrados de especialización funcional en gestión de Recursos Humanos y en Marketing (cursos que, tras el MBA, son los más frecuentemente realizados), se posicionan con una frecuencia del 9% y un 8,5%, respectivamente. También aparecen como cursos relativamente importantes los relacionados con la Gestión de la Calidad (5,5%), la Gestión Jurídico Fiscal (4%) y con la Contabilidad y Gestión Financiera, 3,6%.

CARACTERÍSTICAS PROFESIONALES

4.1.4.- Tamaño y forma jurídica de la empresa.

El directivo tipo que ha respondido a este estudio trabaja en una empresa industrial manufacturera (63%) con forma jurídica de S.A. (70%) de unos 45 trabajadores¹³,



¹³ La cifra de 45 trabajadores responde a la mediana, estadístico más representativo que la media debido a la gran dispersión en las respuestas. Esta última nos estaría indicando 100 trabajadores,

Gráfico D7: Distribución de los directivos según la forma jurídica de la empresa en la que trabajan.

Destaquemos que la distribución de los directivos con relación al tamaño de la empresa para la que trabajan es asimétrica, y muy concentrada en los tamaños inferiores a la media –gráfico D8-. Este dato es bastante lógico, ya que hay una proporción más alta de directivos de empresas pequeñas y medianas que de grandes¹⁴ en nuestra muestra.

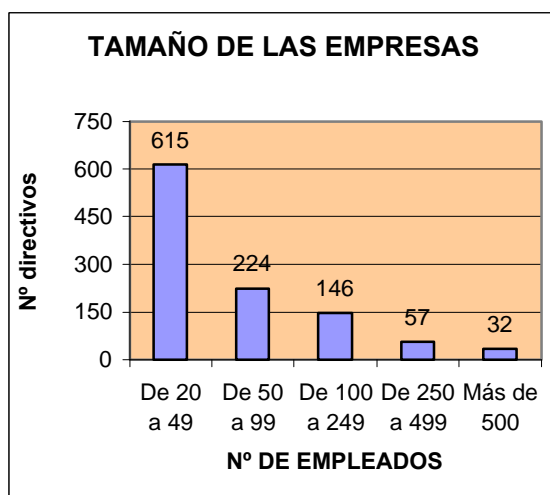


Gráfico D8: Distribución de los directivos según el tamaño de la empresa en la que trabajan.

En general, los directivos de más edad trabajan con mayor frecuencia en Sociedades Anónimas, mientras que los de menor edad lo hacen en mayor medida en Sociedades Limitadas. El motivo de esta última constatación está quizás más relacionado con el tamaño que con la forma jurídica, ya que en las empresas más pequeñas, como lo son las Sociedades Limitadas, trabajan también los directivos menos experimentados. Por el contrario, las empresas de la economía social - con tamaños medios que no difieren sustancialmente de la media global- tienen distribuidos uniformemente sus directivos entre los 30 y los 55 años.

Se ha constatado que la tipología de empresa en la que el directivo desempeña su actividad incide también en el nivel de formación de sus directivos. Así, el nivel de formación más bajo se encuentra en los directivos de las Sociedades Laborales y de las Sociedades Anónimas Laborales, en las que se observa una proporción de directivos con estudios primarios y de Formación Profesional claramente superior al existente en otros tipos de empresas, así como una proporción de directivos con estudios universitarios sustancialmente inferior.

	S.A.	S.L.	S.COOP.	S.A.L.	EE.PP. ¹⁵	OTRAS	TOTAL
Estudios primarios y bachiller	9,6	15,3	1,5	18,6	13,3	4,8	10,4
Formación profesional	12,4	22,7	7,7	16,3	6,7	9,5	13,9
Universitario medio	16,8	14,2	10,8	20,9	13,3	9,5	16
Universitario superior	37,1	29,0	46,2	32,6	26,7	47,6	36,2

¹⁴ La definición de directivo que hemos utilizado, que esté en uno de los dos niveles superiores de la jerarquía de su organización- si la empresa es mononegocio- o en los tres superiores –si es multinegocio- provoca que los directivos de las grandes empresas (esto afecta especialmente a las S.A. y a las empresas públicas) tengan menor representación que la que por número les correspondería, ya que en tales empresas la cantidad de directivos que están por debajo de esos dos niveles puede ser muy elevada. También el hecho de haber acotado la población de referencia a las empresas cuya sede central está en la C.A.V. hace que muchos directivos de grandes empresas públicas y privadas que desarrollan su actividad en el País Vasco, pero cuya central está fuera de esta Comunidad, no hayan podido ser incluidos en la muestra.

¹⁵ Empresas Públicas

Universitario con postgrado	24,1	18,8	33,8	11,6	40,0	28,6	23,6
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Cuadro D1: Nivel de formación del directivo y forma jurídica de la empresa (en %)

Por el contrario, el mayor nivel de formación está en las Sociedades Cooperativas, siendo este también muy alto en las Sociedades Anónimas y en las Empresas Públicas. En estas últimas se concentra la mayor proporción de directivos con formación de postgrado: doctorado, master, etcétera, probablemente debido a que las empresas con mejor formación en sus cuadros directivos son de tamaño grande y, en general, las Sociedades Anónimas, las Empresas Públicas y Sociedades Cooperativas de la muestra son mayores que las Sociedades imitadas y Sociedades Anónimas Laborales.

Este dato parece confirmar el supuesto de que la mayor dimensión empresarial facilita el acceso a una estructura organizativa más desarrollada y, por ende, una dirección más profesionalizada. Así, tal como pone de manifiesto el gráfico D9, los directivos con formación universitaria superior trabajan en empresas de 100 ó más trabajadores de media, mientras que los que tienen formación no universitaria lo hacen en empresas con una media de 60 trabajadores.

Esta es igualmente una conclusión coherente con la Teoría del Capital Humano según la cual el directivo más preparado (es decir, el que más ha invertido en sí mismo o más se ha capitalizado), tenderá a rentabilizar su inversión acudiendo a las empresas que mejor pagan, o donde mejor carrera profesional¹⁶ pueda tener. Así, los directivos tenderán a progresar, sobre todo en el aspecto retributivo, cambiando hacia empresas de mayor tamaño.

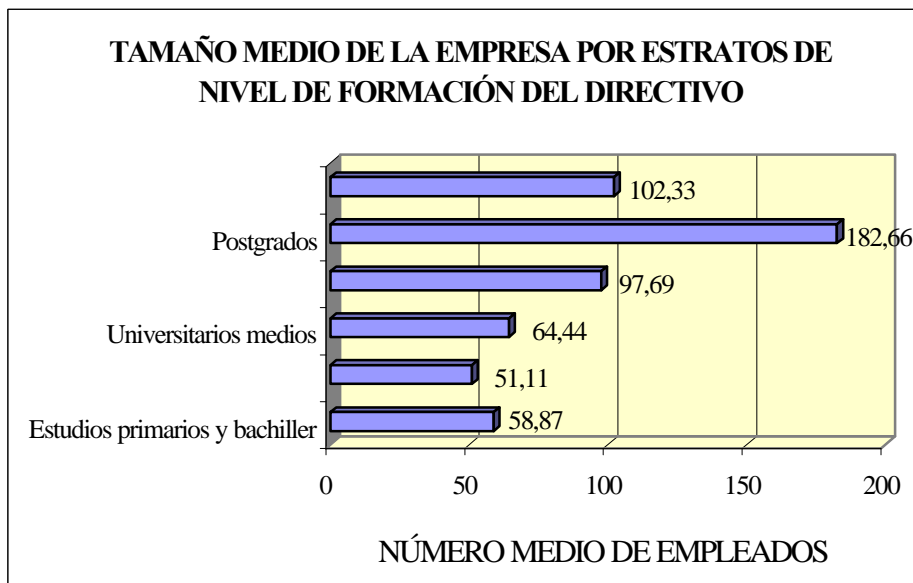


Gráfico D9: Tamaño medio de la empresa por nivel de formación del directivo

4.1.5.- Experiencia del directivo.

El directivo vasco no sólo ha recibido mayor formación reglada que la media de la población, sino que además atesora una amplia experiencia directiva: 14 años con responsabilidades de dirección, por término medio, y nueve años y medio en su último puesto.

La experiencia de las mujeres en responsabilidades directivas es inferior, en cinco años, a las de los hombres, presentando igualmente dos años y medio menos de experiencia en su último puesto directivo. Tal

¹⁶ Una superior carrera profesional en cierta medida es también equivalente a tener mayor retribución, pues hace que el valor esperado actual de los rendimientos futuros sea mayor.

como hemos indicado anteriormente, ello se justifica en la reciente incorporación de las mujeres a los puestos de dirección.

La mayor experiencia en los últimos puestos se encuentra en los directivos de las Sociedades Anónimas y en las Empresas Públicas, con más de catorce años de experiencia total, por término medio.

Por áreas funcionales, los directivos que llevan menos años en el cargo actual son los del área de Calidad (5 años de media); lo cual no deja de ser lógico si tenemos en cuenta que es un área directiva que se ha extendido recientemente. Los directivos que capitalizan una experiencia mayor en su puesto son los Directores Generales: 10,5 años como media, aunque la mayoría presenta una media de entre 8 y 10 años en el cargo.



Gráfico D10: Experiencia del directivo vasco.

En el gráfico D10 puede verse la distribución de los directivos según su experiencia¹⁷

A excepción de los directivos comerciales que tienen un mayor rodaje directivo previo (4-5 años), casi todos los directivos funcionales han desempeñado su labor directiva durante 2 y 3 años en otros puestos directivos antes de asumir el cargo actual.

Debido a la relación inversa entre edad y formación, se observa que los directivos con mayor experiencia son, también, los que tienen un nivel inferior de formación reglada.

4.2 VALOR QUE EL DIRECTIVO DA A LA FORMACIÓN.

El directivo vasco en general aprecia la formación, tanto para su éxito profesional como para mejorar el desempeño de sus funciones directivas. Veremos en los apartados posteriores que esta actitud positiva es coherente con su propensión histórica al consumo de formación y que se traslada a sus previsiones futuras de formación así como a los modelos de organización y financiación aplicadas por las empresas vascas al colectivo de sus directivos.

Los directivos vascos creen que su éxito profesional se debe, casi por igual, al conocimiento tácito y al explícito; es decir, creen que la experiencia y las habilidades innatas son tan valiosas como las teorías y los conocimientos adquiridos. En una escala de valoración del 1 (nula importancia) al 9 (máxima importancia), los directivos concedieron 6,71 puntos de media a la experiencia acumulada y a las habilidades personales innatas, y 6,53 puntos de media a los conocimientos y teorías aprendidas, como elementos responsables de su éxito profesional.

¹⁷ Se ha considerado que atesora poca experiencia cuando ésta es inferior a 5 años; media, cuando no pasa de 10 años y mucha experiencia, cuando supera los 10 años.

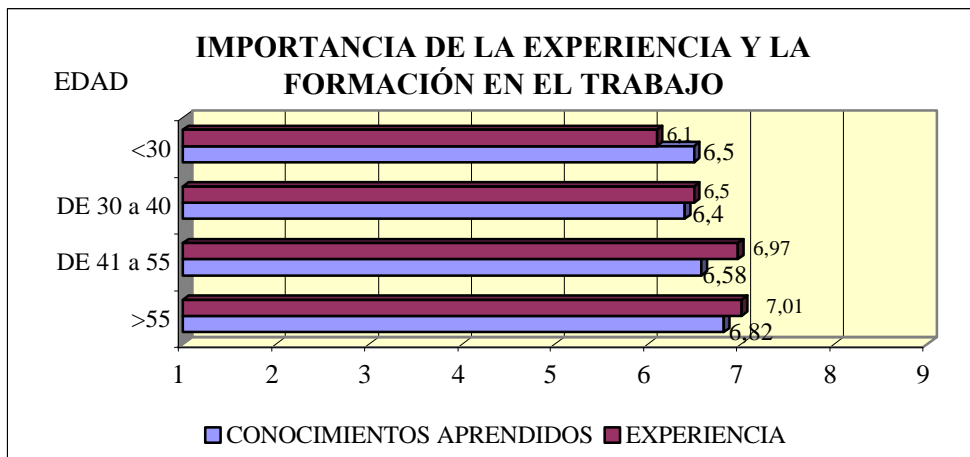


Gráfico D11: Importancia de la experiencia y de la formación en el éxito laboral

Aunque todos los directivos valoran relativamente alto tanto la experiencia y habilidades innatas como las teorías aprendidas, la puntuación que conceden a ambos factores es mayor cuanto mayor es la edad. Los jóvenes son los más moderados valorando ambos factores.

Los directivos valoran ligeramente más la experiencia que el conocimiento obtenido a partir de la formación, a excepción del directivo joven, lo que parece lógico dado que su formación es relativamente superior a la de los directivos veteranos, mientras que su experiencia es bastante inferior.

Si en lugar de poner el énfasis en el éxito profesional, lo ponemos en la forma en que han adquirido los conocimientos más útiles para el desempeño de sus actuales funciones, los directivos citan la experiencia práctica como la fuente más importante de conocimiento –7,62 puntos sobre 9- más de un punto por encima de las otras alternativas citadas, que están más relacionadas con un proceso de formación teórica. En segunda posición aparecen los MBAs, con una valoración de 6,36 de media, aunque con una dispersión en las respuestas muy alta. Le siguen los cursos de reciclaje con una valoración de 6,31 y, en último lugar, los estudios realizados con anterioridad a la experiencia profesional (6,15).

Esta valoración es consistente con los actuales ritmos de cambio acelerado que se están produciendo en nuestras empresas, en sus entornos y, consecuentemente, en los instrumentos, procesos y técnicas de gestión susceptibles de ayudar a su adecuada gestión. Si tomamos como referencia la previsión de que, en 5 años, el 80% de los conocimientos actualmente vigentes quedarán superados, la valoración realizada por los directivos vascos sobre los estudios realizados con anterioridad a su incorporación al mercado laboral es excelente y muestra el carácter estructural, forjador de capacidades y actitudes que pueden -y en nuestra opinión deben- tener los estudios de grado.

En el gráfico D12 podemos observar las puntuaciones concedidas por los directivos de los estratos de edad a las diferentes formas de adquisición de conocimiento. Quizás lo más destacable de ese gráfico sea:

- la escasa diferencia con la que todos los directivos, independientemente de su edad, puntúan los estudios previos a la incorporación al mercado laboral, que sólo presentan una valoración ligeramente superior en el estrato de menores de 30 años
- el crecimiento constante de la valoración de la experiencia a medida que aumenta la edad

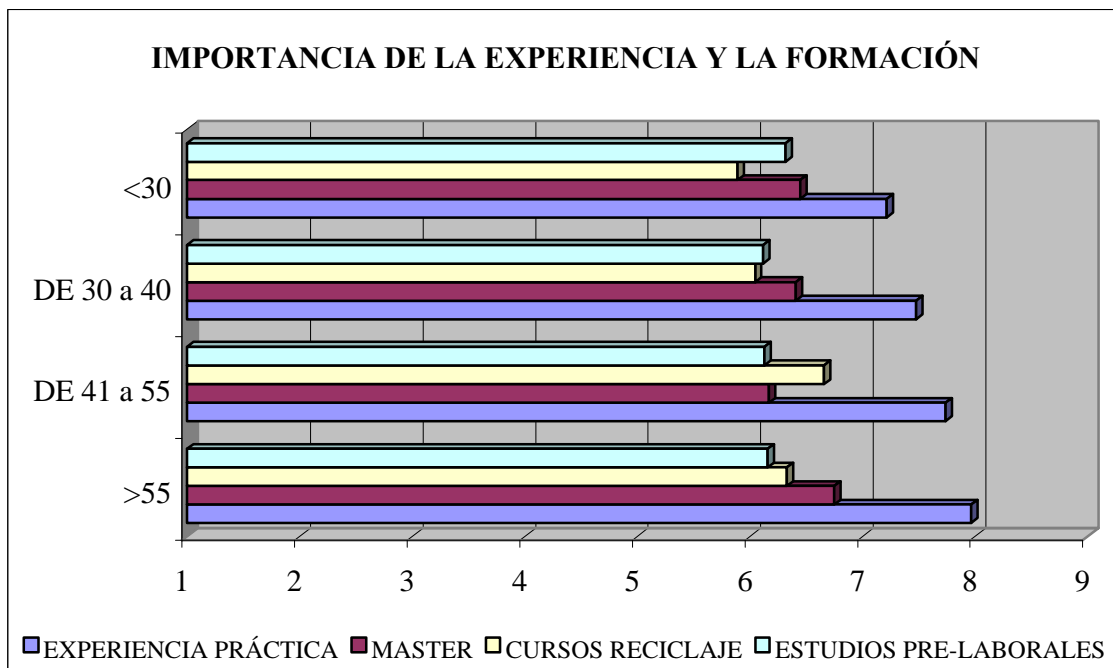


Gráfico D12: Valoración de las diferentes fuentes de conocimiento según estratos de edad

4.3 . COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL DIRECTIVO EN MATERIA DE FORMACIÓN Y GRADO DE SATISFACCIÓN QUE LE HA PROPORCIONADO.

En este apartado vamos a presentar las principales conclusiones que se pueden extraer de las acciones formativas con una duración superior a 20 horas, cursadas por los directivos vascos en los últimos 3 años. Atendiendo a este pasado inmediato, los directivos vascos han realizado una media de 2,5 cursos de más de 20 horas en los últimos 3 años, acorde con la valoración positiva que hacen de la formación continua como medio para mejorar su trabajo y desarrollarse profesionalmente. A pesar de ello, cabe destacar que el 30% de los directivos encuestados declara no haber cursado ningún curso de más de 20 horas en estos últimos tres años.

El estudio ha puesto de manifiesto que, en la CAPV, la probabilidad de que un directivo realice acciones formativas de más de 20 horas- así como el tipo de curso elegido- depende en un alto grado de la forma jurídica de las empresas en las que trabajan, del tamaño de la empresa, del cargo que ocupan, del nivel de estudios previos y de la edad.

Respecto a la forma jurídica, son los directivos de las Sociedades Cooperativas y Empresas Públicas quienes más tienden a cursar postgrados, mientras que la probabilidad es menor que la media en las Sociedades Anónimas Laborales.

Esta demanda es también más frecuente en los directivos de las empresas grandes que en los de las pequeñas; en los directivos jóvenes que en los de mayor edad y en los que presentan un mayor nivel de formación previa como puede apreciarse en el gráfico D13.

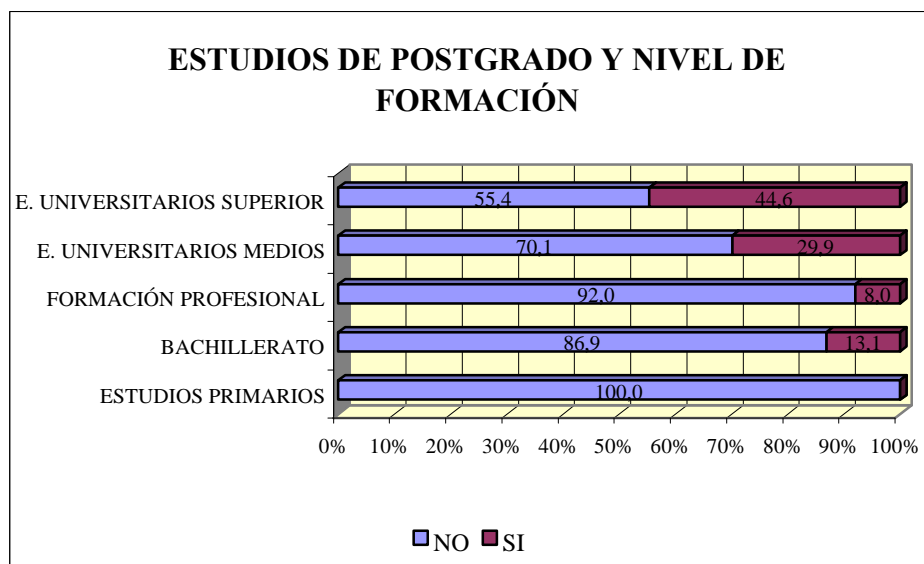


Gráfico D13: Porcentaje de directivos con estudios de postgrado según su nivel de estudios reglados

La edad y el nivel de formación previo, además de influir en la realización de formación, también influyen en la intensidad de dicha formación. Son los directivos de menor edad y mejor formados los que más acciones de formación han efectuado en los últimos tres años.

En el gráfico D14 se presentan las acciones formativas de más de 20 horas de duración, que los directivos han considerado más valiosas e importantes para su labor directiva.

Estas acciones formativas se han clasificado, partiendo de una respuesta totalmente abierta por parte de los directivos, según el proceso siguiente:

- en primer lugar, se separó la formación en gestión de la que no lo es, distinguiendo en este último caso, dos grandes áreas formativas de carácter estratégico y de gran frecuencia en las respuestas: Informática e Idiomas.
- se distinguieron las acciones más orientadas al desarrollo de habilidades directivas, tales como técnicas de negociación, trabajo en equipo, gestión del tiempo y de reuniones, motivación¹⁸... de las dirigidas a la adquisición o profundización en conocimientos. Dada la diversidad de estas últimas acciones se clasificaron de la forma siguiente:
- se separan los cursos generalistas en gestión, de los cursos especializados. En la primera categoría se clasificaron los programas MBA y los dirigidos a la gestión general de empresas de determinadas características como pequeñas y medianas empresas, cooperativas¹⁹... En la segunda categoría se concentra una amplia variedad de programas específicos que fueron clasificados de la forma siguiente:
 - por área funcional de gestión: aparecen así las agrupaciones de Marketing, Recursos Humanos, Gestión Financiera, Gestión de compras y logística, Contabilidad, Gestión Jurídico-Fiscal, Economía, Gestión de la calidad y Gestión de la Producción
 - Temas específicos que tienen un peso relativo suficiente como para aparecer desglosados: Planificación estratégica, Comercio Internacional, Gestión de proyectos, Control de Costes, Gestión

¹⁸ Es raro encontrar la denominación Habilidad Directiva en el título del curso; sin embargo, analizando los contenidos de los programas formativos - y en los casos en que era posible las metodologías de trabajo utilizadas y los objetivos de formación expuestos- se pudo realizar una asignación de programas a esta categoría genérica en la que se encuentran mayoritariamente programas relacionados con las áreas de gestión de personas y equipos comerciales.

¹⁹ Queremos dejar constancia de que la mayoría de los programas generalistas en gestión de empresas, particularmente los MBA's presentan una combinación de objetivos de formación tanto de adquisición de conocimientos – en las principales áreas funcionales y temáticas de la gestión empresarial- y el desarrollo de habilidades. Sin embargo, creemos que esta última vertiente no es la prioritaria, y por ello los hemos considerado en una agrupación especial.

medio-ambiental y Prevención de Riesgos Laborales serían algunas de dichas categorías. La categoría Otros, se obtendría por exclusión de las dos categorías anteriores.

La frecuencia relativa de cada categoría de programa formativo explicitado se expone en el gráfico D14.

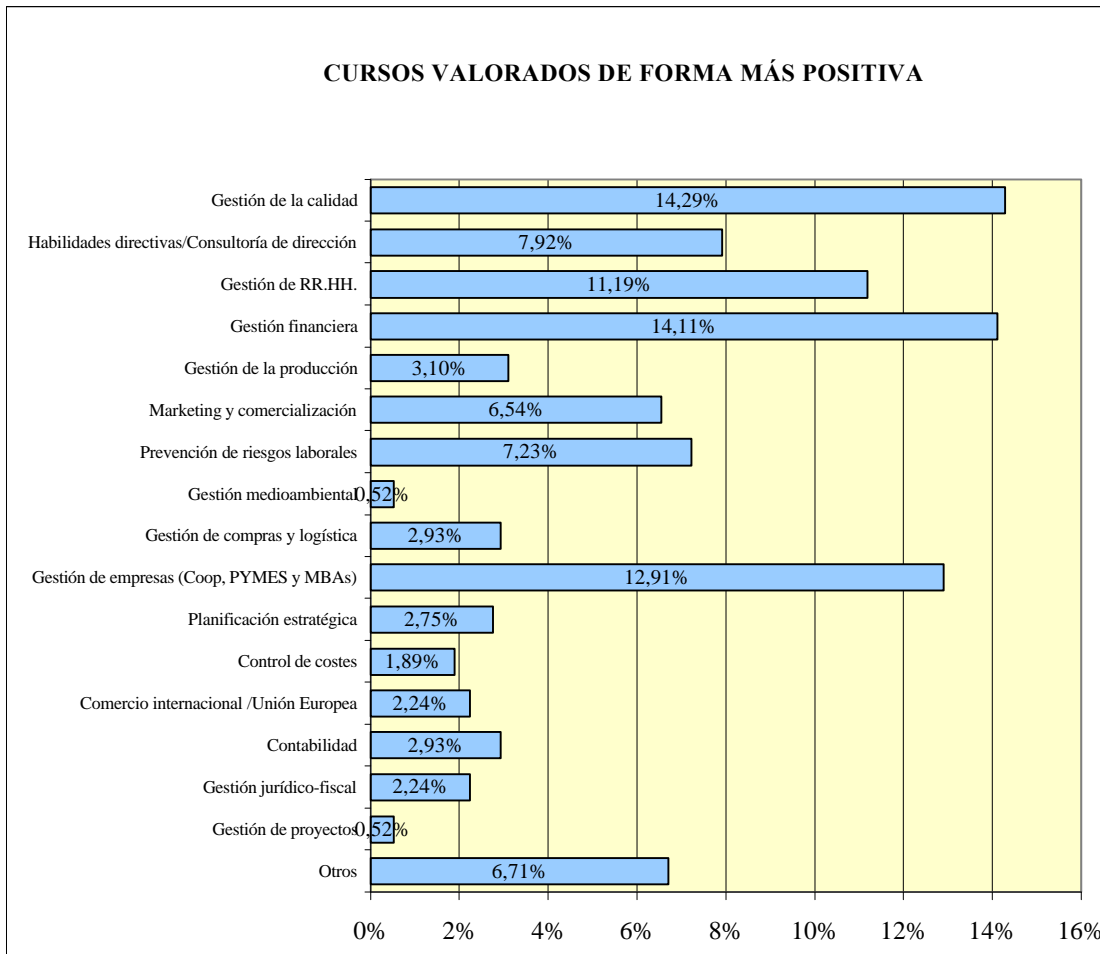


Gráfico D14: Contenidos de los cursos realizados más importantes.

La duración horaria de estas acciones formativas calificadas de alto impacto por su calidad e interés para el directivo es muy dispersa. Las hay de más de 100 horas y de apenas una decena de horas, pero, en general, se puede decir que son de corta duración (el 75% de ellas, tienen una duración de menos de 80 horas y lo más frecuente es que rondan las 40 horas).

Las asociaciones empresariales, Cámaras de Comercio, y colegios profesiones son las instituciones oferentes de las acciones de formación para directivos más frecuentemente citadas en esta categoría de cursos especialmente valorados (lo han hecho en 226 ocasiones, lo que equivale al 36,5% del total de las acciones mencionadas, por encima de instituciones como la Universidad, cuya actividad principal es la formación). La escasa participación universitaria es achacable a que su oferta se centra fundamentalmente en cursos de larga duración, ofreciendo, por lo tanto, menor número de ellos y además de carácter más genérico.

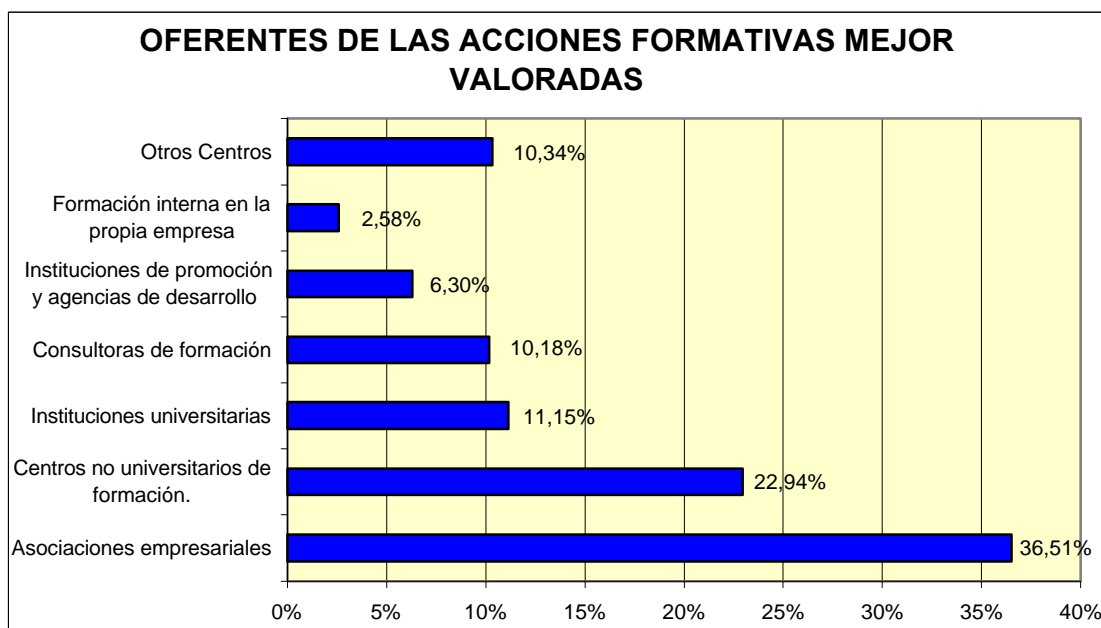


Gráfico D15: Oferentes de cursos mejor valorados

La valoración dada por el directivo vasco a la oferta de formación para directivos en la CAPV es de aceptable, en términos generales; si bien, tal como muestra el gráfico D16, es susceptible de mejora en variables tales como los horarios, el precio y el tiempo de dedicación para que sea considerada como buena o excelente.

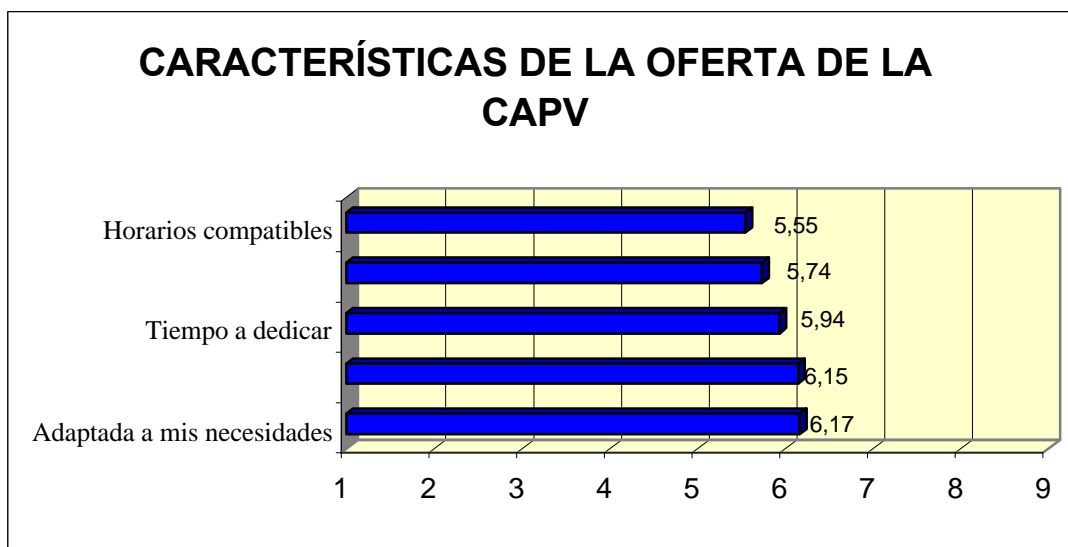


Gráfico D16: Valoración de la oferta de formación a directivos de la CAPV

4.4.- PREVISIONES DE DEMANDA FUTURA Y FACTORES CONDICIONANTES

A pesar de su alto grado de formación previa, y de un nivel de experiencia directiva contrastado, el directivo vasco sigue siendo coherente con su positiva valoración de la formación cuando más de la mitad de los directivos encuestados (concretamente el 56,8% de ellos), manifiesta su intención de iniciar alguna acción formativa próximamente.

La edad, el nivel de formación de partida, el sexo y el cargo ocupado siguen apareciendo como las variables que más condicionan la disposición a demandar acciones de formación en el futuro. Edad y formación de

partida son variables verdaderamente influyentes en la intención futura de formación; en el resto de variables, la relación estadística encontrada es más débil.

En el caso de la formación de partida, cuanto más alta es esta, mayor es la predisposición que se observa en los directivos a seguir realizando acciones formativas en el futuro. Como se observa en el gráfico D17, más del 60% de los directivos con titulación universitaria superior, y que ya han realizado al menos un curso de postgrado, piensan realizar acciones formativas en el futuro. Este porcentaje desciende hasta el 42% en los directivos con menor nivel de estudios.

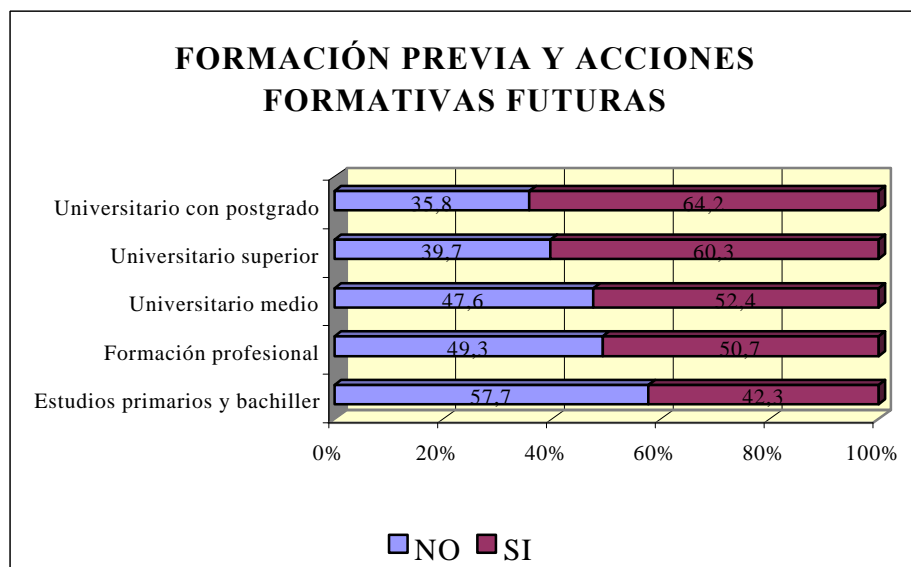


Gráfico D17: Intención de iniciar acciones formativas en función del nivel de la formación reglada del directivo

En cuanto a la edad, tal y como puede observarse en el gráfico D18, cuanto mayor es el directivo menor es la disposición a cursar acciones formativas. No cabe atribuir esta situación a una menor valoración de la formación por parte de los directivos de más edad – ya que como veíamos en el apartado 4.2. su valoración de la misma es muy positiva-. Probablemente un menor desarrollo de las capacidades relacionadas con el aprovechamiento de procesos de formación reglados puede estar detrás de este hecho. Igualmente, desde la Teoría del Capital Humano, cuanto más edad tiene el directivo, menos tiempo va a tener para rentabilizar su esfuerzo formativo.

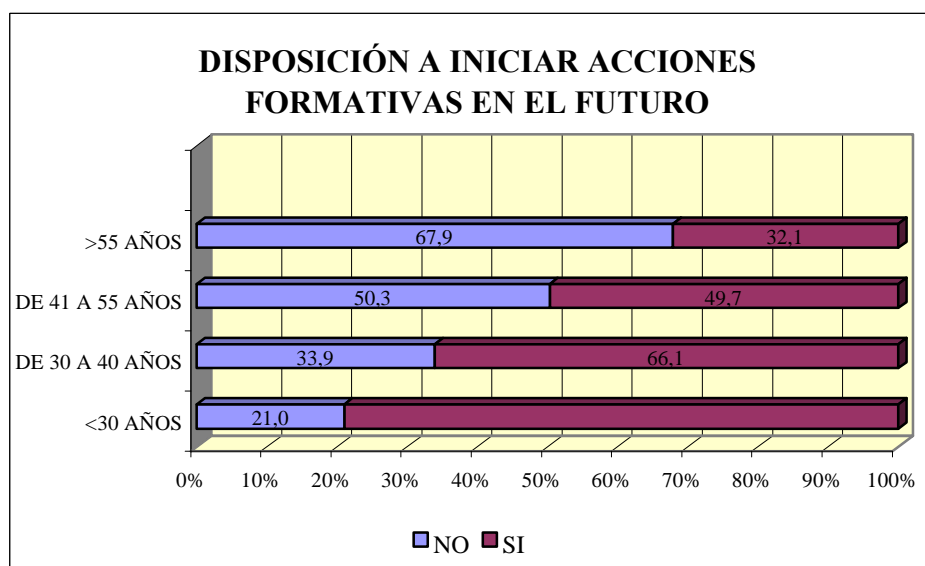


Gráfico D18: Intención de iniciar acciones formativas en función de la edad del directivo

La entrevista que se realizó a los 1074 directivos encuestados intentó identificar no sólo las necesidades de formación directas, sino también las que dicho directivo detectaba en sus inmediatos colaboradores. Respecto a esta cuestión, cabe destacar que más de la mitad de los directivos encuestados estimaron que al menos 3 personas de su empresa llevarán a cabo, en el próximo año, acciones formativas, impulsadas por la propia empresa. (Si en lugar de la mediana tomamos como indicador la media, este dato se elevaría hasta 9 directivos por empresa.)

En relación con la motivación que impulsa al directivo a iniciar acciones de formación, se valoró el peso relativo de los dos grandes grupos de factores motivadores: de una parte, la mejora profesional y retributiva del directivo, y, de otra, la adquisición de conocimientos o habilidades necesarias para unos mejores resultados de la empresa. Los resultados obtenidos muestran que el directivo vasco, en general, manifiesta formarse por razones que están más directamente relacionadas con la mejora de su actividad laboral en la empresa: cumplir los retos de gestión de su empresa, adquirir conocimientos y desarrollar habilidades. Por el contrario, las valoraciones más bajas son para el conjunto de ítems que representan las variables relacionadas directamente con la mejora individual y personal: aumento salarial, de estatus y de las posibilidades de cambio a otra empresa. Las variables de socialización o de establecimiento de contactos con otros directivos o empresas ocupan un lugar intermedio en el orden de prioridades de los factores motivadores.

El gráfico D19 nos muestra la importancia relativa que los directivos vascos conceden a las diversas variables motivadoras planteadas.

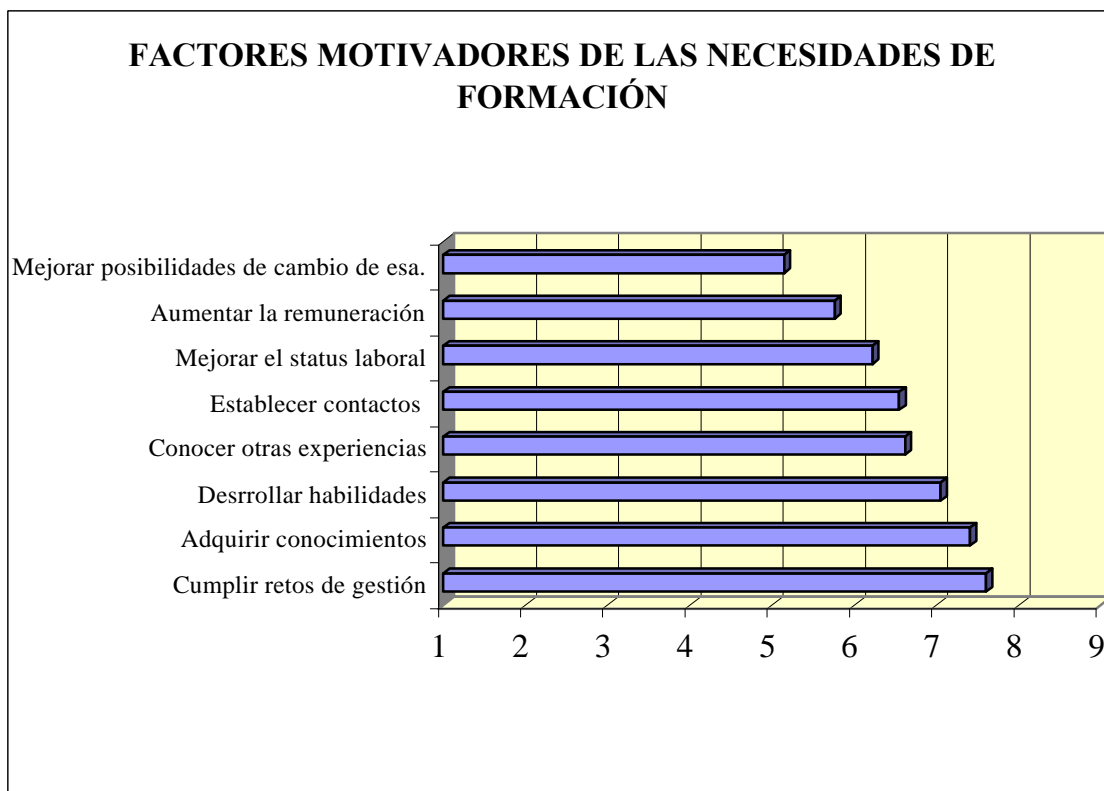


Gráfico D19: Factores motivadores para la iniciación de acciones de formación

Que el cambio de empresa sea un motivo poco importante para mejorar el nivel de formación puede deberse, entre otras razones, a que las empresas en las que trabajan los directivos encuestados cubren mayoritariamente sus puestos directivos mediante promoción interna. Así se ocupan, por término medio, aproximadamente el 60% de los puestos directivos en las empresas vascas, y más de la mitad de las empresas acuden en un 70% o más de las ocasiones a la promoción interna para cubrir plazas vacantes en la dirección, siendo la práctica más habitual el intentar que todos los puestos directivos se cubran por esta vía

interna.

Sin embargo, es interesante destacar que el grado de dispersión en esta respuesta es elevado, lo que podría indicar que, si bien la mayoría de las empresas acuden preferentemente a la promoción interna, existe una importante minoría que prefiere emplear el reclutamiento externo como vía de satisfacción de sus necesidades de personal directivo.

En el gráfico D20 podemos ver cuáles son las áreas temáticas o programas formativos que los directivos vascos están considerando prioritariamente para mejorar su formación de forma inminente. La forma de clasificación utilizada es la misma que hemos citado en el apartado 4.3. con la salvedad de la agrupación denominada Nuevas Técnicas.

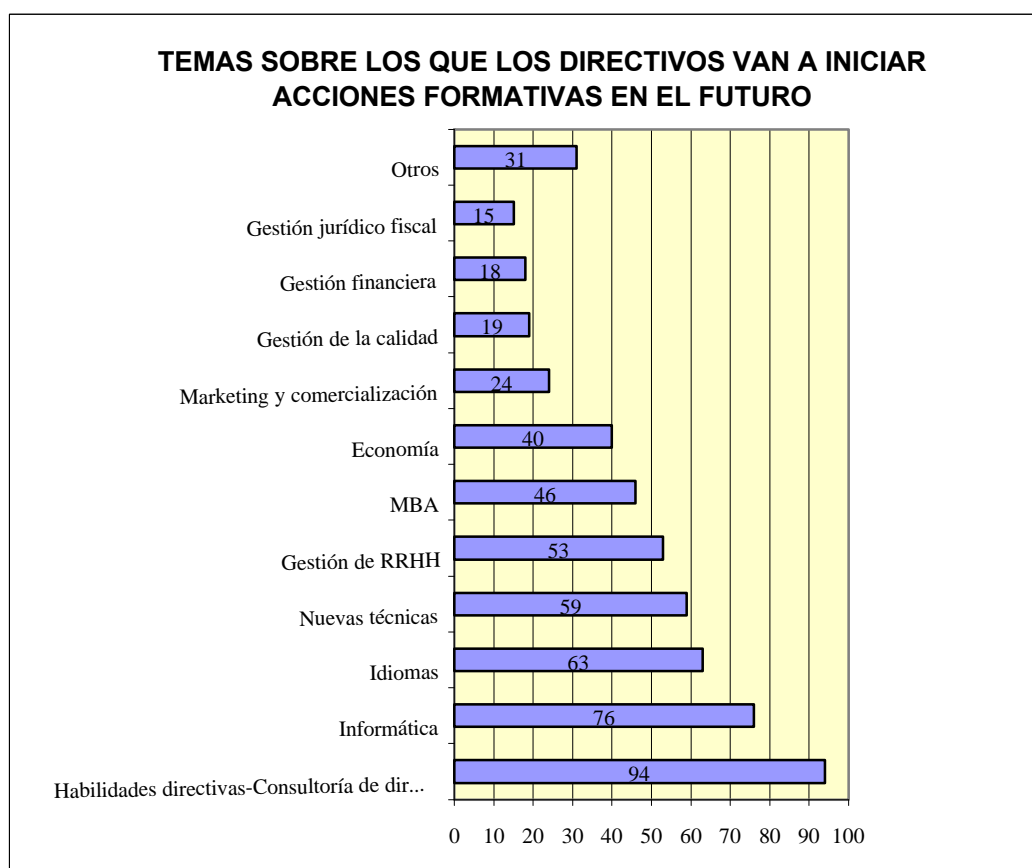


Gráfico D20: Contenidos de formación directiva de próxima demanda

En el epígrafe *Otros* se recogen acciones formativas como Contabilidad, Control de Costes, Gestión de la Producción, Planificación Estratégica, Prevención de Riesgos Laborales, Gestión Medio Ambiental, Comercio Internacional, todos ellos nombrados por menos de 7 directivos y que, sin embargo, habían formado una categoría independiente en las acciones formativas de mayor impacto en el pasado.

Para conocer mejor qué es lo que afecta a las necesidades concretas de formación del directivo, hemos agrupado los cursos en las 4 grandes áreas que ya citábamos con anterioridad:

- cursos relacionados con el desarrollo de Habilidades Directivas (gestión del tiempo, gestión de equipos, comunicación, negociación,...),
- cursos relacionados con el desarrollo de Habilidades No Directivas (Idiomas e Informática),
- cursos relacionados con la obtención de conocimientos generales de Dirección de Empresas (MBAs y programas generalistas de gestión de empresas),

- cursos relacionados con la obtención de Conocimientos Específicos o Funcionales de Gestión (Finanzas, Marketing, Recursos Humanos, Calidad,...).

Agrupándolas de esta manera se aprecia que la edad, el nivel de formación o el territorio histórico al que pertenece el directivo son variables que influyen fuertemente en las necesidades de formación que se manifiestan de cara al futuro.

Así, se observa que los directivos más jóvenes tienden a demandar menos formación en Habilidades No Directivas como Idiomas e Informática (posiblemente por haberlos incorporado más tempranamente a su proceso formativo), y enfocan su formación futura al desarrollo de Habilidades Directivas. A medida que avanza la edad estas preferencias se van invirtiendo; los directivos de más de 55 años se reciclan con menor intensidad de la esperada en Habilidades Directivas o en cursos de Conocimientos Específicos.

En el mismo sentido, se observa que la formación en Habilidades No Directivas es más demandada cuando la formación de partida es inferior; la mayor proporción de la demanda en este tipo de cursos está en los directivos con estudios primarios y de bachiller –(lógico, si tenemos en cuenta que estos son los directivos de mayor edad y, por lo tanto aquellos más alejados temporalmente de la incorporación de la informática y los idiomas a la formación básica). La menor demanda de estos cursos se da entre los directivos universitarios superiores con formación de postgrado. Quienes, por el contrario, demandan acciones formativas en Habilidades Directivas.

Respecto al comportamiento de la demanda de formación atendiendo al territorio, llama la atención que ningún directivo guipuzcoano haya mencionado la necesidad de una formación generalista en Gestión y Administración de Empresas, mientras que ésta es la opción proporcionalmente más considerada por los directivos vizcaínos.

Por otra parte, los vizcaínos valoran mucho menos que los guipuzcoanos y alaveses la formación en Habilidades Directivas. En el gráfico D21 podemos ver la composición de la demanda futura para cada una de las categorías de cursos diferenciadas.

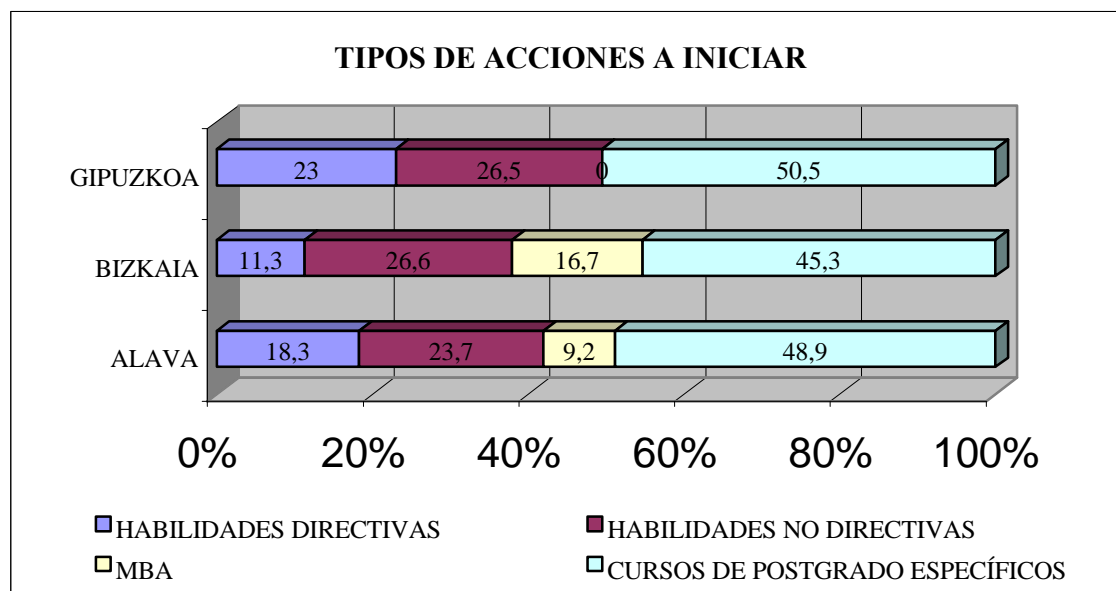


Gráfico D21:

Necesidades de formación por territorio.

4.5. MÉTODOS PREFERIDOS DE COBERTURA DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS.

Como puede apreciarse en el gráfico D22, el directivo prefiere que se le adiestre en su propio puesto de trabajo, o por medio de cursos a medida de sus necesidades que organicen terceros (como pueden ser los ofertados por consultoras, asociaciones empresariales o universidades) y valora relativamente poco los cursos a distancia y la asistencia a actos diversos, como conferencias, congresos, etc.

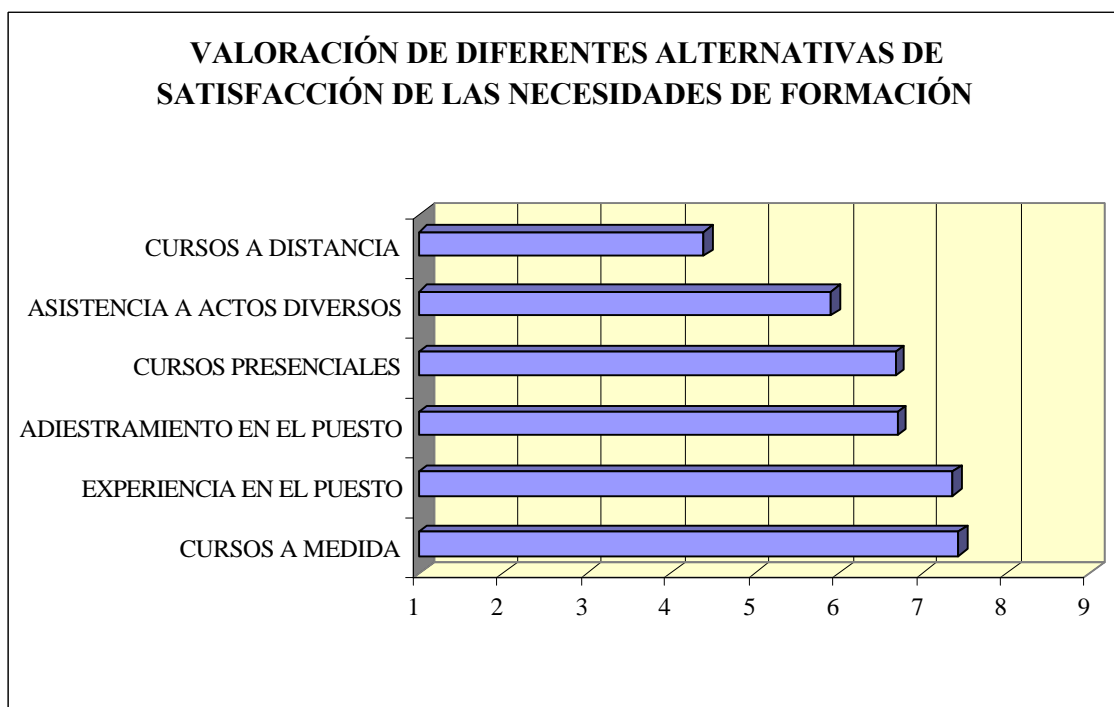


Gráfico D22: Modos preferidos de cobertura de las necesidades de formación.

En definitiva, el directivo valora la interacción con el docente y los demás participantes, aspecto que también se refleja en la metodología de enseñanza preferida. Los métodos de aprendizaje más valorados son los que se apoyan en un papel activo de los directivos en el desarrollo de las sesiones formativas, como son el método del caso, las clases participativas, los modelos de simulación, las prácticas en empresas, los proyectos realizados por los alumnos, etc. Esta tendencia se acentúa a medida que el nivel de estudios del directivo es mayor.

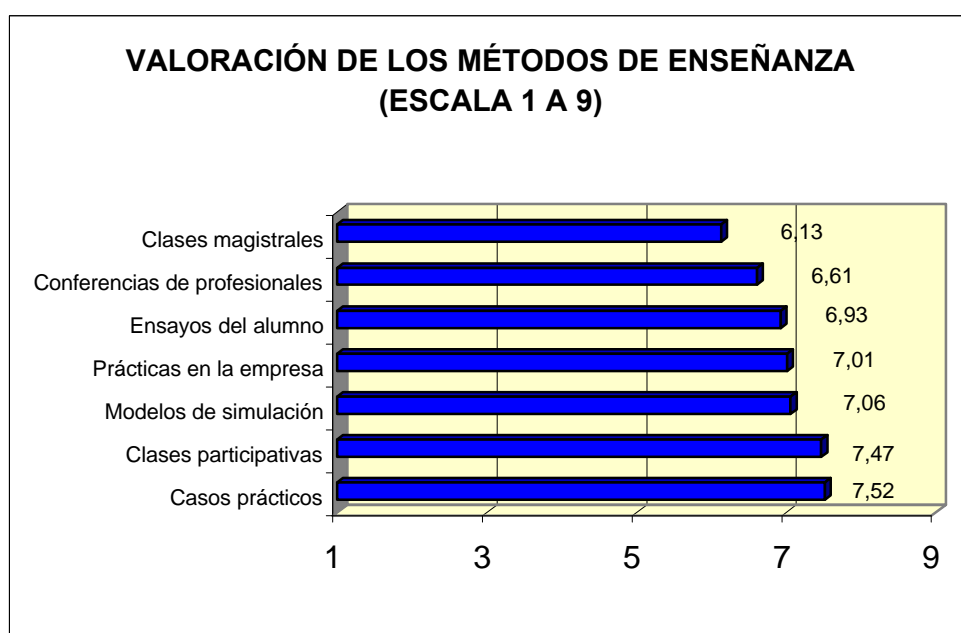


Gráfico D23: Valoración de los métodos de enseñanza

No obstante, las diferencias entre los diferentes métodos de enseñanza no son muy acusadas, y, en general, todos ellos se consideran válidos.

Como veremos en el apartado siguiente, hay otros factores que los directivos consideran más decisivos a la hora de elegir una acción formativa u otra; en concreto, lo que más valoran es que el profesorado tenga experiencia profesional contrastada, con el fin de que puedan recibir de ellos una formación conectada con la “práctica” empresarial. Obviamente, también son muy importantes los aspectos que facilitan, o al menos no imposibilitan, la asistencia al curso como son el horario, la duración del curso o la distancia al lugar de enseñanza.

4.6.- VARIABLES CONSIDERADAS EN LA ELECCIÓN DE LA FORMACIÓN.

De los atributos considerados por los directivos a la hora de demandar formación tienen especial relevancia, los relacionados con la accesibilidad (medida ésta fundamentalmente en términos de tiempo): la compatibilidad de los horarios, el tiempo que haya que dedicar al curso o lo que se tarde en llegar al lugar de enseñanza son, todos ellos, aspectos valorados por encima de siete en una escala de 9 puntos.

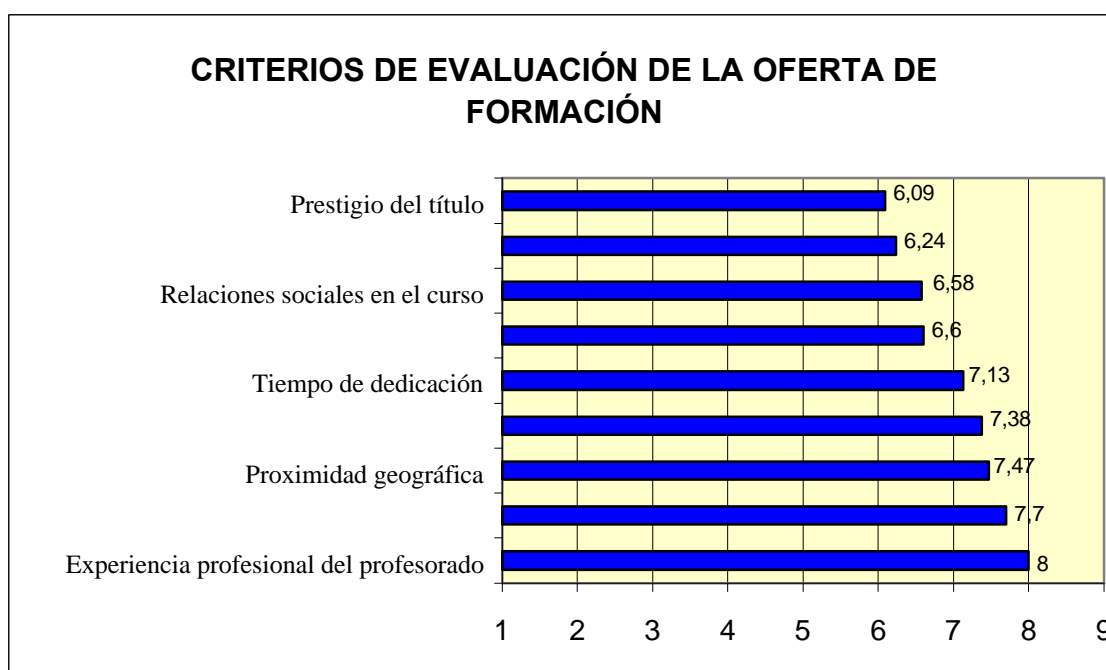


Gráfico D24: Valoración de los atributos de una oferta formativa

La demanda de un bien normal tiene una relación inversa con su precio. En el caso de la demanda de formación, el coste para el directivo queda definido no sólo por el precio del curso o acción formativa, sino también por el tiempo que el demandante le tiene que dedicar. En el caso de un directivo, el valor de la última variable es especialmente elevado.

El esfuerzo realizado, medido en unidades de tiempo, está a su vez relacionado directamente, como hemos mencionado, con la distancia física, la duración del curso y con el momento en el que se lleve a cabo: en horas de trabajo o fuera de ellas.

Obviamente, el coste global del curso puede ser compartido por la empresa, e incluso por las administraciones públicas, ya que ambas pueden ser también beneficiarias de los rendimientos del incremento de capital humano que la formación genere. El reparto del esfuerzo inversor entre estos agentes está condicionado por el riesgo de comportamientos oportunistas, el riesgo moral o las externalidades que la formación pueda conllevar.

En el apartado 4.8. se valora la forma en la que se financian las acciones formativas de los directivos vascos, tanto desde el punto de vista de coste económico como desde la perspectiva del tiempo –de ocio o de negocio- en el cual se desarrolla la actividad .

4.7.- FUENTES DE INFORMACIÓN CONSIDERADAS PARA SELECCIONAR LA ACCIÓN FORMATIVA

Un dato de gran interés para poder valorar la eficiencia del mercado de la formación es ver de qué manera se interrelacionan demanda y oferta, y a través de qué canales de comunicación se emite y se recoge la información.

En los apartados precedentes hemos ido conociendo cuáles son los criterios que los directivos y las empresas van a tener en cuenta a la hora de seleccionar las acciones formativas que más se adecuan a sus necesidades. En este apartado tratamos de conocer dónde suele buscar el directivo información para escoger el curso que necesita, o quién es el prescriptor que le asesora. En nuestro estudio hemos encontrado que los directivos fundamentalmente consultan con otros directivos y que, si bien las publicaciones en periódicos, revistas, etc también se consideran importantes, son la fuente de información menos valorada para tomar la decisión.

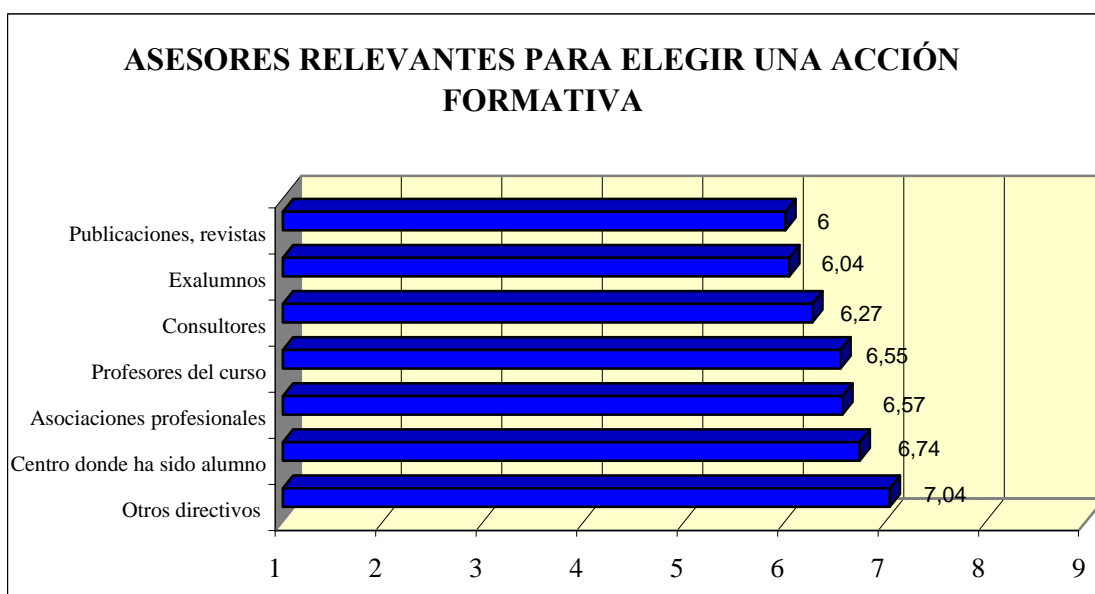


Gráfico D25: Prescriptores en la decisión de elegir una acción y centro formativo

En cualquier caso, tal y como queda recogido en el gráfico D25, la información personal prima sobre la que se pueda obtener de forma escrita. Por otra parte, el paso previo por la institución de formación dará más peso a la información que dicha institución emita.

A la vista de estos resultados, los oferentes de formación habrán de pensar en mecanismos de acercamiento a los directivos y a las empresas. Se han de crear foros de relación que hagan posible la consulta informal o la disponibilidad automática de información, ya que va a resultar más difícil que sea la propia empresa la que haga ese esfuerzo de forma específica, aunque su necesidad esté tan directamente relacionada con la actividad formativa, como en este caso.

4.8. ORGANIZACIÓN Y FINANCIACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Nos interesaba conocer cuál es el planteamiento que se asume por parte de la empresa y directivos con relación a la formación. Si se entiende que es la empresa la que tiene que asumir la permanente actualización de los conocimientos y habilidades de sus empleados y directivos, o si, por el contrario, se

entiende que son éstos los que deben manifestar sus lagunas o sus áreas de mejora potencial y encontrar la forma de cubrirlas.

Independientemente de la respuesta a la cuestión anterior, era importante también conocer cómo contribuye cada una de las partes protagonistas - empresa y directivo- a la financiación del esfuerzo de formación (que, en última instancia, revierte en beneficio tanto para la empresa si responde a sus retos, como para el directivo o trabajador si mejora su empleabilidad futura). Para ello, se ha entendido esta financiación en sentido amplio, tanto en cobertura del coste económico del curso como en la concesión de tiempo de trabajo o de tiempo de ocio para su cobertura.

Las conclusiones son francamente interesantes y se exponen ordenadas por área de interés.

4.8.1.- Iniciativa de la formación

Las acciones formativas realizadas por los directivos vascos han tenido lugar fuera de la empresa en un 83% de los casos, siendo el directivo quien toma la iniciativa de forma individual o lo hace conjuntamente con la empresa; solamente en un 15% de las veces la empresa ha sido la que ha empujado al directivo a asistir a estas acciones de formación.

Son los directivos más jóvenes quienes, en mayor medida, toman la iniciativa de seguir un curso de formación, como puede apreciarse en el gráfico D26:

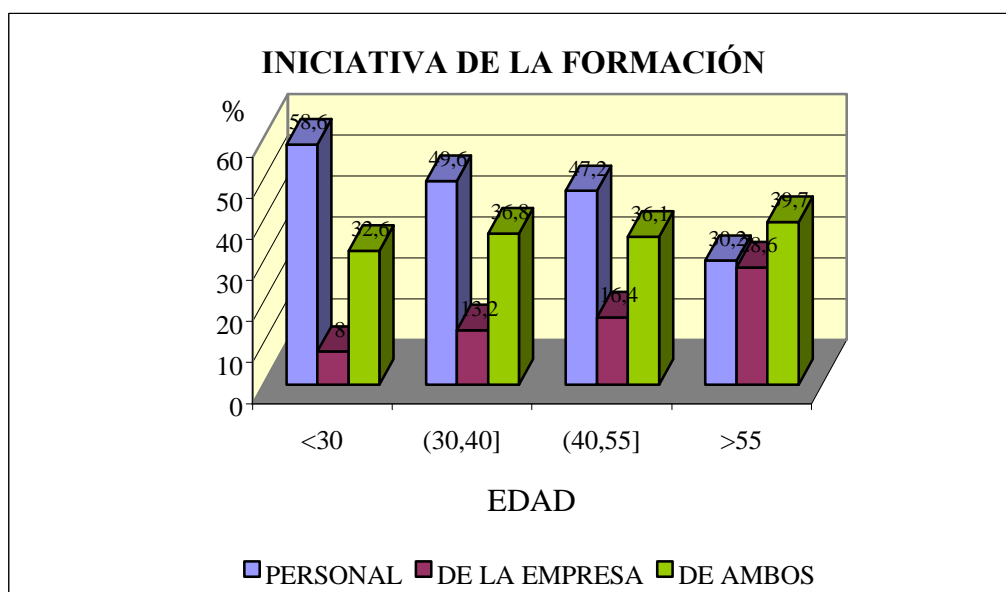


Gráfico D26: Iniciativa de la formación

La empresa tiende a tomar la iniciativa en la formación en el caso de cursos cortos que, por lo general, son más específicos y por ello puede conseguir una mayor apropiación directa del resultado de la mejor cualificación del directivo; o, de otra forma, la empresa parece entender que en este tipo de cursos el rendimiento de la inversión revertirá de forma más clara en mejores resultados .

En muchos casos, es la propia empresa la que ha definido o supervisado los contenidos del curso. Así, cuando el curso es de corta duración (hasta 60 horas, por ejemplo), la empresa aparece como promotora del mismo en el 20% de las ocasiones aproximadamente (mientras que, en estos casos, el directivo lo ha sido en el 40%); sin embargo, cuando la duración supera las 250 horas y las 500 horas, y por lo tanto resulta más difícil que el curso siga siendo tan específico, la iniciativa de la empresa baja al 3% y la del directivo supera el 70%.

La participación de la empresa en la definición y organización de las acciones de formación es una responsabilidad que se asume mayoritariamente por parte de la Dirección General –en un 47,5% de las ocasiones-. La causa de ello no radica sólo en que se reconozca que la formación es importante para la empresa, sino también en que el tamaño de las empresas es, en promedio, pequeño. Se ha podido comprobar que, a medida que la empresa tiene mayor dimensión, la formación es una tarea asignada con mayor frecuencia a departamentos especializados. El 59,4 % en las empresas de más de 500 empleados disponen de departamentos especializados encargados de organizar la formación, y sólo el 6% de estas empresas lo dejan en manos de la Dirección General, mientras que, en las empresas de 20 a 50 trabajadores, que son la mayoría, las cifras se invierten: el 57,5% de los directivos afirman que la responsabilidad recae en la Dirección General frente al 22% del departamento especializado.

Por término medio, considerando todas las empresas y directivos, en un 29,6% de los casos la responsabilidad formativa recae en un departamento especializado (Dirección de Personal, Departamento de Formación o Departamento de Calidad) y sólo en el 15,1% de los casos los directores de departamento se encargan de esta labor.

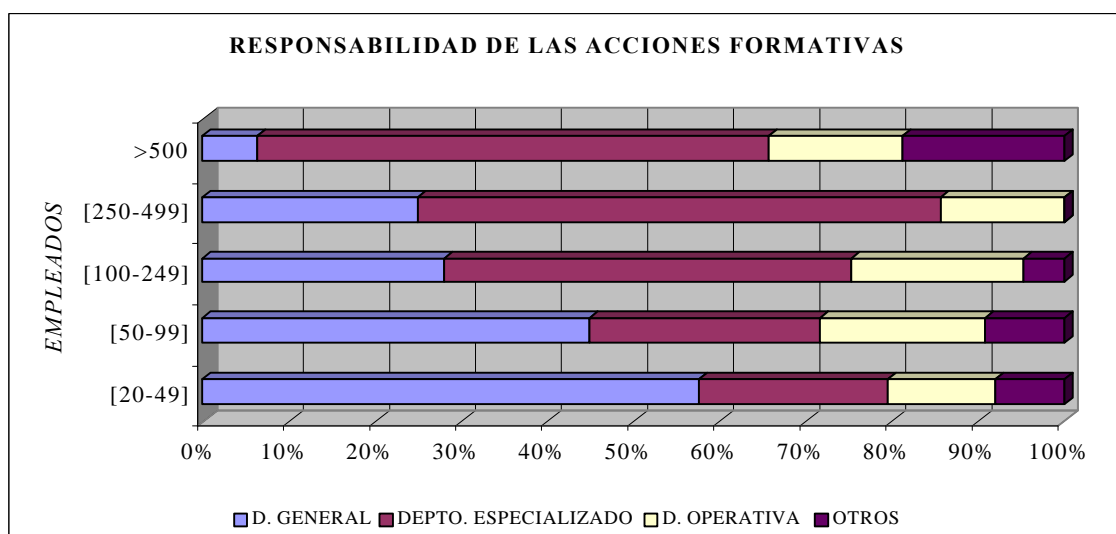


Gráfico D27: Responsabilidad de las acciones formativas

4.8.2.- Financiación de la formación de directivos

Parece que, independientemente de cuál haya sido el origen de la iniciativa, la empresa vasca considera, generalmente, una responsabilidad ineludible la financiación de las acciones formativas de sus directivos, asumiendo la mayoría de las veces el coste del curso. La empresa financia el 72% de las acciones formativas de sus directivos, mientras que el directivo sólo lo hace en el 9% de los casos.

Es interesante constatar que, cuando se trata de directivos jóvenes de hasta 30 años, el porcentaje de directivos que autofinancia el curso realizado se eleva hasta el 31%. Así mismo, las mujeres tienden a financiar su formación en un mayor número de ocasiones que los hombres. Este hecho puede explicarse por la relación existente, ya referida, entre las variables sexo y edad del directivo: las mujeres son directivos más jóvenes.

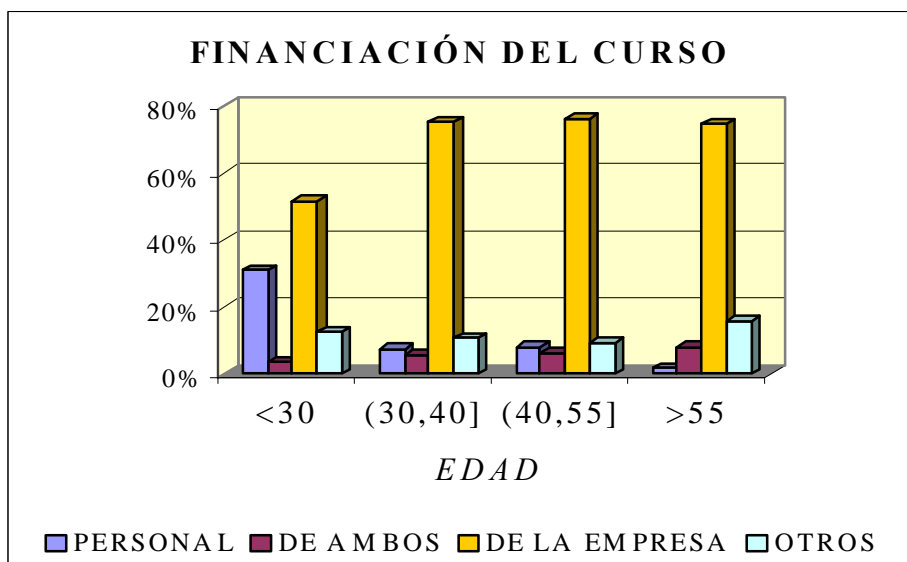


Gráfico D28: Financiación de la formación en función de la edad del directivo

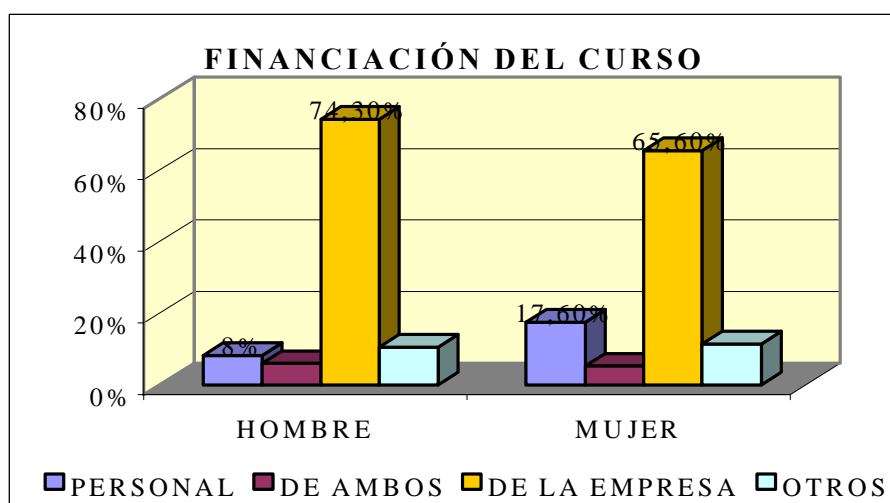


Gráfico D29: Financiación de la formación en función del género del directivo

Como hemos comentado anteriormente, la inversión en tiempo y dedicación al curso también es un componente importante del coste de formación que incide en su demanda. Resulta interesante conocer cuándo realiza la formación el directivo; si es dentro de sus horas de trabajo (en cuyo caso el esfuerzo inversor lo está haciendo fundamentalmente la empresa), si es en tiempo libre, o si se efectúa una parte en horas de trabajo y el resto en tiempo de ocio (compartiendo el coste temporal).

Esta última modalidad es la más frecuente, dado que ambas partes van a obtener provecho del resultado de la formación.

En efecto, el esfuerzo relativo empresa-directivo está más repartido cuando la variable de medida es el tiempo. El 25% de las acciones formativas se desarrollaron en el tiempo libre de los directivos, y un 41,4% simultaneando tiempo libre con horas de trabajo. La empresa concede horas de trabajo al directivo para la realización del curso en el 33% de las ocasiones.

El comportamiento de las empresas respecto a la financiación de los cursos no es independiente de su forma jurídica. Así, si el directivo trabaja en una empresa pública, esta le financiará hasta el 90% de las acciones de formación, y si lo hace en una sociedad limitada, la financiación ascenderá al 65% de los cursos.

Resulta lógico pensar que los cursos que tiende a financiar en mayor medida la empresa son los de corta duración, por las razones ya apuntadas y porque es, en ellos, donde la empresa toma la iniciativa en mayor medida.

Existen, sin embargo, algunas diferencias en el comportamiento de la empresa y del directivo en función del tamaño de la empresa, del sexo del directivo, del nivel de formación que tenga y de la duración del curso.

En general, las mujeres, los directivos más jóvenes o los que tienen un nivel de formación más alto, los que trabajan en empresas más pequeñas o los que se decantan por los cursos de más larga duración, deben asumir, en mayor medida que el resto, que la formación tendrá lugar fuera de las horas de trabajo; es decir, a costa de su tiempo libre.

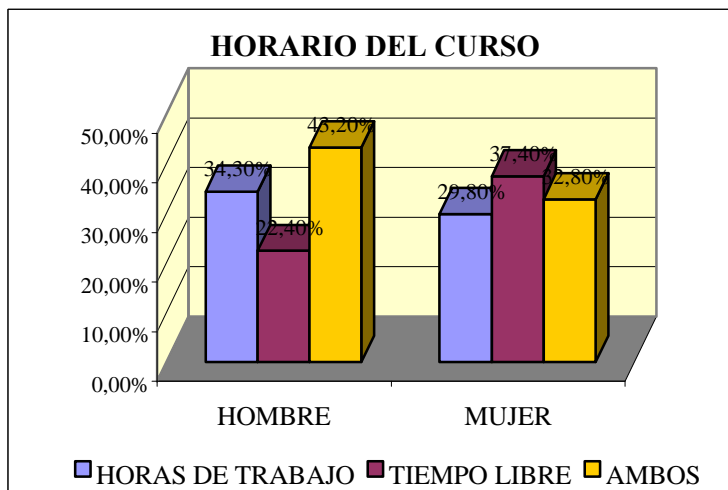


Gráfico D30: Horario del curso en función del sexo del directivo

Tal como muestra el gráfico D31, cuanto mayor es la duración del curso, mayor es también el porcentaje de directivos que deben formarse en su tiempo libre.

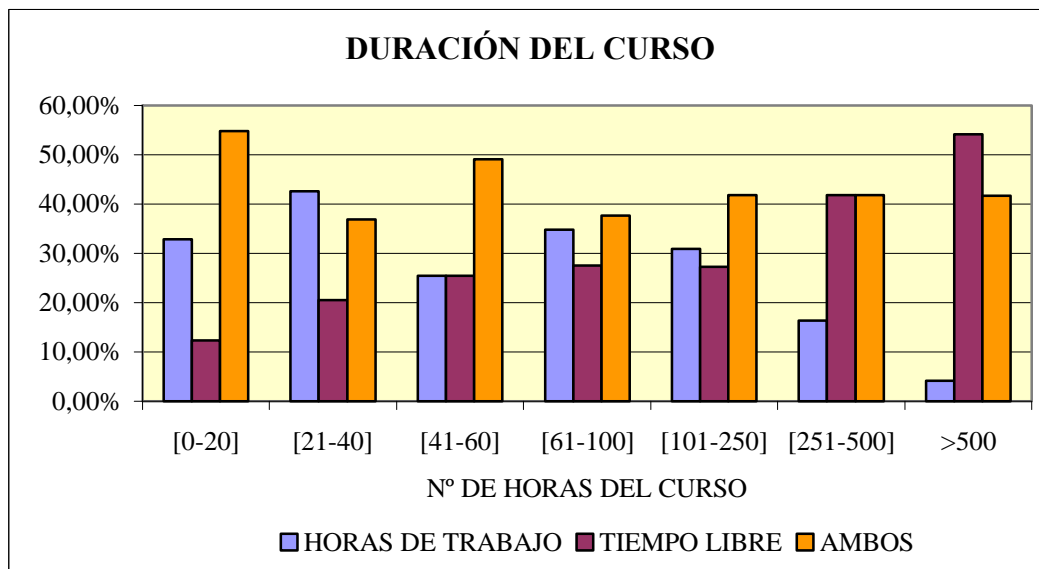


Gráfico D31: Horario del curso en función de su duración

5- INTERRELACIÓN ENTRE OFERTA Y DEMANDA

En este apartado la perspectiva de estudio adoptada es el análisis de la coherencia existente entre las características de la oferta y las necesidades de la demanda. Son varias las cuestiones a las que se ha tratado de dar respuesta:

- la primera, es si el sistema formativo vasco tiene capacidad productiva para responder a la demanda de formación en gestión de sus directivos. Sería por lo tanto un estudio de adecuación dimensional entre la capacidad horaria existente en la oferta y la solicitada –sobre todo de cara al futuro- por la demanda.
- La segunda cuestión es ya de carácter más cualitativo, y trata de valorar de la forma más objetiva posible si hay una adecuación de la oferta a la demanda respecto a variables tales como:
 - o Contenidos: tratando de detectar si hay áreas formativas excesivamente representadas, o por el contrario, no cubiertas
 - o Enfoque de los cursos: viendo si la importancia relativa de la oferta de acciones formativas a medida o estándar es consistente con la importancia relativa que le da la demanda
 - o Características específicas de los programas de formación: Soportes formativos utilizados, características del profesorado, metodologías pedagógicas adoptadas, duración de los programas, horarios de impartición y costes.
- Finalmente, hay una tercera cuestión sometida a revisión en este apartado, y es el análisis de la coherencia existente entre las opiniones que los directivos vascos muestran acerca de la oferta existente en la CAPV y valoración objetiva del grado de adecuación puesto de manifiesto en el punto anterior.

Veamos los principales resultados obtenidos para cada una de esas áreas de interés.

5.1. GRADO DE ADECUACIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LA OFERTA DE FORMACIÓN ACTUAL A LA DEMANDA PREVISTA

En el análisis realizado de la oferta de formación para directivos en la CAPV, por centros y programas, hemos puesto de manifiesto su importancia en términos absolutos y relativos. En el presente apartado vamos a relacionar esa información con la demanda potencial global de este tipo de formación, deducida de la información procedente del estudio empírico de necesidades de formación efectuado.

Pretendemos, por tanto, reflejar en una primera aproximación, sintética y básicamente cuantitativa y orientativa, si el tamaño de la demanda potencial puede ser satisfecho con la oferta actual de la formación referida y si, dentro de la CAPV, la distribución territorial de la oferta actual se adecua a la de la demanda.

Presentamos al respecto dos tablas, una con las principales magnitudes de la oferta (tabla I1) y la otra con las estimaciones de la demanda futura de formación en gestión para directivos (tabla I2). Incluimos también un cuadro explicativo de las magnitudes relacionadas.

ERTA	Álava	Bizkaia	ipuzkoa	TOTAL
centros (1)	8	42	18	68
imnos (2)	4.000	12.080	8.592	24.672
Programas < 100h.	172	669	376	1.217
Programas > 100h.	7	35	22	64
ras formación en programas < 100	4.810	21.058	8.829	34.697
ras formación en programas > 100	2.680	14.063	7.507	24.250
ras formación totales	7.490	35.122	16.336	58.948
ras de directivos que pueden ser formadas (3)	150.000	755.000	335.000	1.240.000

Tabla I1: Principales magnitudes de la oferta actual de formación en gestión

MANDA	Álava	Bizkaia	Gipuzkoa	TOTAL
Directivos que sí iniciarán formación (4)	1.350	3.737	2.770	7.857
Formaciones formativas para el año próximo (sólo altos directivos) (5)	2.150	5.500	3.850	11.500
Horas formación año próximo (sólo altos directivos) (6)	102.125	348.700	217.525	668.350
Directivos y predirectivos que iniciarán formación a instancia de su empresa (7)	6.800	13.600	13.100	33.500

Tabla I2: Principales magnitudes de la demanda estimada global de formación en gestión

El análisis de estas magnitudes globales revela una adecuación, en principio, satisfactoria entre las dimensiones de la oferta actual y la demanda esperada.

En efecto, las horas de formación previstas por los directivos contemplados en nuestro estudio para el próximo año llegarían a cubrir el 58% de la capacidad actualmente existente en los programas formativos contemplados. La oferta actual de formación para directivos, a grandes rasgos y en términos exclusivamente cuantitativos, parece suficiente para hacer frente a la demanda potencial de formación impartida por instituciones externas a las propias empresas para el periodo próximo. Hay que considerar, además, que la demanda potencial incorpora las intenciones de formación en habilidades no directivas (informática e idiomas, básicamente), que no han sido incluidas en el análisis de la oferta en gestión, por lo que la demanda potencial comparable a la oferta estudiada es menor que la reflejada en este punto.

Esta primera conclusión sería preciso matizarla con la cifra de directivos o pre directivos que iniciarían procesos formativos a instancias de los responsables que han participado en este estudio: si realmente acaba cubriéndose esa previsión y entraran al mercado formativo de post-grado 33.500 directivos más, nos encontraríamos con que la capacidad actual quedaría desbordada. Señalemos respecto a la posibilidad de que se produzca esta situación, que es improbable que esa incorporación adicional se produzca en un único período -simplemente con que se diera en dos años, la adecuación cuantitativa volvería a ser plena-.

Otra de las variables que en términos cuantitativos parece sugerir un posible desequilibrio de cara al futuro es la oferta de cursos de menos de 100 horas. En efecto, estos cursos suponen un 58% de la capacidad total del sistema formativo vasco, mientras que dadas las previsiones de demanda y la forma en que se materializa la oferta organizada por la propia empresa –más centrada en cursos de corta duración- es muy posible que superen esa proporción.

Consideramos sin embargo que los posibles desajustes que sugieren las cifras calculadas podrían cubrirse a través de la flexibilidad inherente al sistema formativo vasco –ya puesta de manifiesto en el análisis de la oferta- que pudiera adaptarse a la demanda en términos cuantitativos con la estructura de medios existentes en la actualidad. Mayor rigidez se produciría en aspectos de carácter más cualitativo como los que trataremos en el apartado 5.2.

El análisis por territorios, pone de manifiesto que la oferta actual de formación está desigualmente distribuida. La oferta en Bizkaia está aparentemente sobredimensionada con respecto a la de Gipuzkoa y, sobre todo, a la de Álava.

Bizkaia tiene una oferta que cuadruplica la oferta de Álava en alumnos y programas, y la quintuplica en horas de formación. Sin embargo, la demanda potencial a iniciativa individual vizcaína no llega a ser tres veces mayor que la alavesa, y si se toma como referencia la demanda potencial impulsada por la empresa, tan solo la duplica.

Respecto a Gipuzkoa sucede algo similar: la oferta vizcaína casi duplica la guipuzcoana en casi todos los

indicadores, mientras que su demanda potencial derivada de la iniciativa propia de los directivos vizcaínos es solo un 50% superior a la guipuzcoana, y las demandas potenciales de formación directiva que se estima que impulsarán las empresas son equivalentes en ambos territorios.

Estos datos hacen presuponer que parte de la demanda de los directivos guipuzcoanos y alaveses está siendo cubierta por oferentes radicados en Bizkaia, los que, entre otras razones, se ven ayudados por el mayor tamaño de su mercado territorial y por su situación geográfica.

Cuadro explicativo

- (1) La cifra responde a los centros que han respondido a nuestro cuestionario. Véase Anexo 1.
- (2) Esta es una estimación conservadora del número de directivos que pueden ser formados por las instituciones vascas aunque consideramos que se aproxima bien a la realidad. En el caso de las instituciones universitarias- con la excepción de la Universidad de Mondragón- se han contabilizado, exclusivamente las plazas existentes en los cursos de postgrado de más de 100 horas orientados a directivos. Por otra parte, 28 de los centros analizados no han proporcionado una estimación sobre este número de plazas, si bien al menos 11 de estos centros sí ofertarían todos los años formación en gestión para directivos.
- (3) **Número de horas de formación por programa X Número de asistentes a cada programa.** Para los programas de menos de 100 horas hemos estimado orientativamente un número medio de asistentes a este tipo de cursos de 15. Para los programas de más de 100 horas hemos tomado el número medio de alumnos que nos ha sido facilitado.

- (4) Número de altos directivos por territorio que han manifestado su intención de iniciar acciones formativas el próximo año, extrapolando los datos a la población total de directivos de cada territorio²⁰.
- (5) Estimación de la demanda futura obtenida a partir del comportamiento previo de los directivos: media de acciones formativas por año que han manifestado haber llevado a cabo, durante los tres últimos años, los directivos vascos de cada territorio (Álava.: 0.88, Bizkaia.: 0.80, Gipuzkoa.: 0.82) por la población total corregida de altos directivos de dicho territorio.
- (6) Estimación calculada multiplicando la media de acciones formativas por directivo/año/territorio por la duración media de las acciones formativas pasadas.
- (7) Estimación obtenida a partir de la respuesta dada a la pregunta sobre el número de directivos o predirectivos que van a iniciar acciones formativas impulsados por la propia empresa extrapolándola a la población total. No implica que tenga que ser formación en programas estables fuera de la empresa.

5. 2 VALORACIÓN OBJETIVA DEL GRADO DE ADECUACIÓN DE LA OFERTA A LAS NECESIDADES DE LA DEMANDA.

En el presente apartado analizamos el grado de adecuación de la oferta existente a las necesidades de formación expresadas por los directivos en relación con contenidos y habilidades requeridos, forma de

²⁰ Para ello, se ha aplicado el porcentaje de representación de cada territorio en la muestra de directivos entrevistados (Álava.: 55.4%, Bizkaia.: 55.1%, Gipuzkoa.: 59.7%) a la población total corregida por territorio de altos directivos de la CAPV (Álava.: 2345, Bizkaia.: 3.737, Gipuzkoa.: 2770). La corrección a la población total se ha realizado teniendo en cuenta que el número de empresas recogido en la base de datos Duns & Bradstreet representaba aproximadamente el 75% del total.

cobertura, profesorado, metodología, duración, horario y coste. El objetivo perseguido es el de concluir sobre posibles carencias en la oferta de formación para dar cobertura a la futura demanda.

5.2.1. Adecuación en contenidos.

Para analizar en mayor profundidad este punto, a continuación se recogen, en las tablas I3 e I4, los siguientes aspectos:

- **Intención de demanda futura:** Conocimientos en gestión empresarial o habilidades directivas señalados como más necesarios por los directivos que declaran tener intención de iniciar próximamente acciones formativas. Las tablas recogen el porcentaje de directivos que ha optado por cada categoría.
- **Oferta actual:** Contenidos y habilidades sobre los que centran la atención los programas ofertados por las instituciones analizadas. La importancia relativa queda reflejada en el porcentaje de programas de cada tipo ofertados.

Intención de Demanda Futura	Oferta Actual
Gestión de la Calidad (4.8%)	Gestión de Calidad (14,9%)
Habil..Directivas-Consult. Dir.(23.5%)	Habilidades Directivas (14,8%)
Gestión RRHH (13.3%)	Gestión de RRHH (11,3%)
Gestión Financiera (4.5%)	Gestión Financiera (10,1%)
Gestión de la Producción (1%)	Gestión de la Producción (8,1%)
Marketing y Comercialización (6%)	Marketing y Comercialización (7,4%)
Prevención de Riesgos Laborales (1%)	Prevención de Riesgos Laborales (6,6%)
MBA (11.5%)	MBA y otros programas semejantes (2,8%)
Nuevas Técnicas de Gestión (15%)	
Otros (19.4%)	Otros (23.2%)

Tabla I3: Comparación de los contenidos ofertados con la demanda potencial

	Intención de Demanda Futura				Oferta Actual			
	Total	Álava	Bizk.	Gip.	Total	Álava	Bizk.	Gip.
Habilidades Directivas	23,58	23,98	15,4	31,29	14,8	16,8	12,9	17,3
MBA y similares	11,59	12,06	22,75	0	2,8	0,5	3,4	2,8
Conoc. Específicos	68,82	64,09	61,72	68,71	82,4	82,6	83,7	79,9

Tabla I4: Comparación por territorio de los contenidos ofertados (agrupados) con la demanda potencial

A la hora de analizar los porcentajes que se ofrecen en las tablas anteriores hay que tener en cuenta que los diferentes programas cuentan con una duración distinta y acogen a un número de participantes también distinto. Por ello, no se puede comparar con precisión la importancia relativa de los cursos impartidos sobre los diferentes conocimientos y habilidades, ni concluir categóricamente sobre el grado de adecuación de la oferta a la demanda existente a este respecto. También hay que destacar en este sentido que hay una categoría en la demanda “Nuevas Técnicas de Gestión” que no tiene su réplica directa en la oferta actual. El peso relativo de estos contenidos debería estar distribuido entre las demás categorías de la demanda potencial (“Gestión de la Producción”, “Habilidades Directivas”, etc.), pero no tenemos la información necesaria para realizar este reajuste.

Asumiendo las limitaciones manifestadas, las principales conclusiones que se obtienen del análisis de la información disponible son las siguientes:

- La formación en conocimientos específicos centra el interés del 82,4% de los programas de formación ofertados en los centros analizados y del 68.8% de la demanda potencial.

Si bien la formación de partida del directivo determina el tipo de conocimiento y habilidad que manifiesta tener necesidad de cubrir, en general se puede afirmar que, ante la pregunta *¿qué tipo de conocimientos y habilidades serían los que precisaría en materia de formación en gestión empresarial?*, los cursos sobre temas específicos son aquéllos por los que los directivos muestran una mayor preferencia (en especial, los directivos de formación media).

Si diferenciamos los cursos sobre conocimientos entre cursos específicos y cursos generalistas (MBAs y similares), tal y como se recoge en la Tabla I4, se puede observar que la gran demanda de cursos sobre conocimientos específicos (68,82%) es cubierta con una oferta relativa aún mayor de cursos de estas características (82.4% de los cursos impartidos).

Sin embargo, las demandas de programas sobre Habilidades Directivas (23,58% sobre el total de programas de gestión demandados) y especialmente de) MBAs (11.5%), están aparentemente peor satisfechas, pues tan solo el 14.8 % y el 2.8%, respectivamente, de los programas ofertados se orientan hacia estas temáticas.

- Hay ciertas diferencias entre los conocimientos específicos ofertados y los demandados para los próximos años.

Los cursos específicos sobre diferentes áreas (Tabla I3) son parte muy importante de la demanda y oferta en formación para directivos. En este tipo de cursos se observa cierto desajuste entre los conocimientos más requeridos por los directivos y la oferta existente. Así, Gestión de Calidad, Gestión financiera, Gestión de la Producción, y Prevención de Riesgos Laborales centran el interés de una parte importante de la oferta, si bien no son mencionados entre los conocimientos más requeridos por los directivos. En el caso de la Gestión de RRHH y Marketing y Comercialización, oferta y demanda parecen adecuarse mejor.

- Los directivos cuentan con una formación global adecuada, y buscan formación más específica en temas concretos.

Los cursos generalistas, como MBAs y similares, forman parte de la formación previa de muchos directivos. Un porcentaje importante de los directivos encuestados -12,3%- los ha realizado, lo que supone que un 40% de los directivos que han manifestado haber realizado un postgrado (tan sólo un 30.6% del total) ha cursado un MBA. Quizá por esta razón no sean su centro de atención de formativa para el futuro próximo, ya que su demanda se centra en conocimientos más específicos. No obstante, los MBAs son requeridos por un porcentaje importante de los directivos (generalmente los más jóvenes).

Hemos señalado anteriormente que la demanda de estos cursos, aunque no es relativamente elevada, es aparentemente superior a la oferta. A este respecto habría que señalar, sin embargo, que los cursos de este tipo (MBAs y similares) son de mayor duración y acogen a un promedio de alumnos superior al admitido en muchos cursos sobre Habilidades o Conocimientos específicos, por lo que los porcentajes no deben considerarse la única referencia.

- Los programas de nueva creación se adecuan a las necesidades de formación en cuanto a contenidos y habilidades

Los programas de nueva creación son muy demandados por los directivos: Habilidades Directivas, Prevención de Riesgos Laborales y Gestión de Compras, Aprovisionamiento y Logística.

- En un análisis por territorios, se observa que la oferta y demanda de formación varía según la importancia concedida a los diferentes área de contenidos y habilidades, tendiendo a mostrar, en términos relativos, un grado similar de adecuación en los tres territorios.

Se percibe, no obstante, un mayor desajuste relativo entre la oferta y demanda de formación en Habilidades Directivas en Gipuzkoa, y de MBA y similares en Bizkaia y Álava (en ambos casos se demanda mucho más de lo ofertado) (Ver tabla I4).

5.2.2. Forma de cobertura.

Las principales conclusiones que se derivan de la interrelación entre las variables que los directivos citan como prioritarias a la hora de elegir la forma de cobertura de sus necesidades de formación y la forma en la que dichas variables se dan en la oferta estudiada son las siguientes:

- Los cursos a medida de las necesidades son los más valorados, aunque representa no más del 13% de la cifra de negocios en el 50% de las instituciones oferentes analizadas.

Los cursos a medida de las necesidades son los más valorados por los directivos a la hora de cubrir sus necesidades de formación (7,43 puntos sobre 9); sin embargo, la cifra de negocios de los oferentes depende en un porcentaje bajo de su oferta de programas a medida (a excepción del caso de las consultoras), dando muestra de una oferta más rígida y estandarizada de lo que sería deseable para los directivos.

- Escasa importancia de los cursos a distancia tanto desde la perspectiva de la oferta como de la demanda de formación.

Los cursos a distancia son los peor valorados (4,39 puntos sobre 9), su protagonismo también es mínimo dentro de la oferta analizada; no obstante, habría que destacar que no se ha tenido en cuenta la oferta de formación de la UNED ni la oferta con la que pueda contar el directivo de instituciones oferentes de fuera de la CAPV.

A este respecto, cabe señalar, también, que la formación a distancia cuenta con un potencial grande de crecimiento como consecuencia de la introducción de Internet en el mundo de la formación del directivo.

Esta nueva forma de formarse (a través de la red), sin embargo, no va a resultar siempre una alternativa para cubrir todos los objetivos de formación de los directivos. No hay que olvidar que el directivo, además de formarse en conocimientos, busca en los cursos a los que acude el contacto con otros directivos, el desarrollo de habilidades y el intercambio de experiencias reales con otros directivos. Así, al ser preguntados sobre la importancia de aspectos tales como el perfil del alumnado y las relaciones que se pueden establecer a la hora de escoger un curso de formación, los directivos que han declarado tener intención de realizar alguna acción de formación han valorado en 6,6 puntos sobre 9 (6,2, el resto de los directivos) la importancia del perfil y calidad del alumnado, y en 6,56 puntos las relaciones que se pueden establecer durante el curso (6, el resto de los directivos).

5.2.3. Profesorado.

Analizando de nuevo de forma conjunta los requisitos que la demanda más valora en el profesorado y las características que reúne el profesorado en los centros y programas analizados, se concluye lo siguiente:

- El perfil del profesorado en los centros analizados se adecua a la demanda existente de un profesorado bien formado y con experiencia práctica.

Calidad docente- La oferta de formación parece adecuarse a las necesidades de calidad docente y ésta es tanto más reclamada cuantos más cursos son realizados por los directivos (aparece en segundo lugar junto a la compatibilidad de horarios, con 7,70 puntos sobre 9). Las metodologías docentes utilizadas y la elevada formación del profesorado así parecen garantizarlo. En este sentido, el 29% del profesorado de los centros analizados ha realizado una tesis doctoral y el 28% un MBA.

Experiencia - En cuanto a la experiencia del profesorado, este es el aspecto más valorado por los directivos (8 puntos sobre 9), sobre todo por aquellos que han realizado cursos de formación impartidos por Consultoras o dentro de los programas de formación interna. El 77% del profesorado analizado cuenta con experiencia profesional externa y el 81% ha trabajado en proyectos de colaboración con empresas externas al centro de formación en el que trabajan.

- Álava cuenta con un porcentaje mayor (95%) de profesorado con experiencia que Bizkaia (75%) y Gipuzkoa (80%), acorde con una exigencia ligeramente superior a este respecto por parte de la demanda de este territorio.

Por territorio, los centros de formación de Álava cuentan con un porcentaje mayor de profesores con experiencia profesional externa (95%) y que hayan participado en proyecto de colaboración externos al centro (100%) destacando sobre Bizkaia y Gipuzkoa donde los porcentajes se sitúan en torno al 75% y 80%, respectivamente.

A este respecto, resulta interesante resaltar que, al ser preguntados sobre la importancia que dan a la calidad del profesorado a la hora de elegir un curso de formación, los directivos de Álava valoran ligeramente por encima de la media la experiencia profesional del profesorado (8 puntos sobre una media de 7,9) y la calidad docente (7,65 puntos sobre la media de 7,55). No hay que olvidar, no obstante, que el número de centros y de programas analizados en Álava es pequeño.

5.2.4. Metodología.

En términos generales, y en relación con la metodología docente aplicada en los diferentes programas de formación, se puede afirmar que el grado de satisfacción alcanzado por los directivos depende, de modo significativo, del número de cursos realizados, resultando tanto más valorada cuanto mayor es este número.

Los directivos prefieren las clases participativas a las magistrales, aspecto que se tiene en cuenta por la oferta, ya que, en el 41,7% de las clases de los programas de formación en gestión, el directivo participa de forma activa.

A la hora de decantarse por un tipo de metodología, los directivos muestran una mayor preferencia por las clases participativas (7,47 puntos sobre 9) y la realización de casos prácticos (7,52 puntos sobre 9), dejando en un último lugar a las clases magistrales (6,13 puntos sobre 9).

Las valoraciones dependen, en parte, del tipo de programa, siendo las clases participativas especialmente valoradas por los directivos en programas sobre Habilidades Directivas. Estas valoraciones encuentran contrapartida en una oferta de cursos (tomamos como referencia los cursos de más de 100 horas ya que sobre el resto no tenemos datos) sobre Habilidades Directivas que cuenta con el porcentaje más alto de clases participativas (77%). En promedio, el porcentaje de clases participativas impartidas en los diferentes programas es elevado (41,7% de las clases impartidas son clases participativas).

5.2.5. Duración del curso

Las principales conclusiones respecto a este aspecto, que como criterio de valoración de la oferta formativa está muy relacionado con el nivel potencial de satisfacción de la demanda, son las siguientes:

- La oferta de formación se centra en los cursos de menos de 100 horas. Las instituciones universitarias destacan por una oferta más nutrida que el resto en cursos de más de 100 horas.

La oferta total de formación en gestión de estos 68 centros se materializa en 1.281 programas de más de 20 horas, de los cuales 64 cuentan con más de 100 horas. Esta oferta está distribuida de forma muy asimétrica entre los diferentes tipos de centro y territorio.

Los directivos consideran un aspecto relevante a la hora de elegir un curso de formación el tiempo de dedicación al mismo, aunque menor que aspectos como la experiencia y calidad del profesorado. En este sentido la mayoría de los cursos de formación mejor valorados cuentan con una duración entre 20 y 40 horas y, cuanto mayor es el directivo, menor es la duración de las acciones de formación en las que participa.

- La oferta de cursos de menos de 100 horas está en manos de Consultoras de Formación, Asociaciones Empresariales y Cámaras de Comercio, que, en este aspecto, se adecuan más a la demanda de los directivos.

Las Instituciones Universitarias destacan por contar con una mayor oferta de cursos de más de 100 horas respecto al resto de centros (representa el 11,9% de su oferta, frente a un promedio de 5%), mientras que la oferta de cursos de menos de 100 horas está sobre todo en manos de Consultoras de Formación (representan el 99,5% de su oferta), de Asociaciones Empresariales y Cámaras de Comercio (representan el 93% de su oferta), de lo que se puede deducir una mayor atención de las primeras hacia los directivos más jóvenes, y de las segundas hacia los directivos de más edad.

Estos cursos de menos de 100 horas, por otra parte se ofertan, en mayor proporción, en Álava, mientras que, en Gipuzkoa, son relativamente más importantes los cursos de más de 100 horas.

- Por otra parte, la empresa está más dispuesta a dejar horas de trabajo al directivo para realizar cursos cuando estos son de corta duración.

De las respuestas recogidas sobre los cursos de formación mejor valorados, se deduce que la empresa está más dispuesta a dejar horas de trabajo al directivo para realizar cursos cuando estos son de corta duración, especialmente entre 20 y 40 horas. A partir de una duración de 250 horas, la empresa es más reacia a dejar horas de trabajo al directivo para su formación.

5.2.6. Horario

El horario en el que se imparten los cursos de formación preocupa de manera especial a los directivos y, por ello, la oferta trata de ajustarse a las posibilidades de horario de la demanda con cursos de larga duración en horario que no interfiera en su jornada laboral, o concentrando la formación en jornadas completas que permitan que el directivo cubra sus objetivos en un breve espacio de tiempo.

La compatibilidad de horarios es uno de los aspectos más valorados por aquellos directivos que van a realizar algún tipo de acción formativa (con 7,71 puntos sobre 9), a la par que la calidad docente y por

encima de la proximidad geográfica, la metodología docente y el tiempo a dedicar. Se sitúa en el 5º lugar (con 6,89 puntos) cuando los que contestan son quienes no van a llevar a cabo ninguna acción formativa.

La mayoría de los programas de formación se realizan fuera del horario laboral. Así, aproximadamente, 16 de los programas estudiados se organizan en viernes tarde y sábado mañana; 23 lo hacen a lo largo de la semana (dos o más días) en horario de tarde, procurando, en una parte de estos, ocupar las últimas horas del día.

En el resto de los programas, se pide que el directivo disponga de parte de su horario laboral para formarse. En algunos casos (11 programas), las clases se concentran en un día completo por semana, en otros (6 programas), se ocupan las mañanas de dos o más días por semana.

Por último, hay programas, los menos, que prefieren concentrar la atención del directivo durante toda una semana, a jornada completa, siendo, en estos, la formación más discontinua en el tiempo (una semana cada dos meses, por ejemplo).

Así pues, la oferta trata, bien de ocupar al directivo lo menos posible durante la jornada laboral, bien de sacarlo de sus obligaciones diarias y concentrarlo, durante una jornada o más, en su formación.

5.2.7. Coste

Los directivos consideran, en general, que el precio de los cursos de formación se adapta a sus necesidades, aunque el coste no se encuentra entre los aspectos más valorados por el directivo a la hora de elegir un curso de formación.

A la pregunta de si el precio se adapta a las necesidades, la valoración es semejante al del resto de los aspectos valorados, y se sitúa en torno a 6 puntos sobre 9, aunque aparece, también, en penúltimo lugar.

Por otra parte, a pesar del coste, más o menos alto, este aspecto no parece un motivo grande de preocupación para el directivo. Tanto los que van a iniciar una acción formativa, como aquellos que no la van a iniciar, colocan en un penúltimo lugar el aspecto económico de la formación (valorada con 6, puntos sobre 9).

La valoración del coste es tanto menor cuanto mayor es la edad del directivo.

5.3 PERCEPCIÓN DE LA DEMANDA SOBRE LA OFERTA EXISTENTE

En este apartado tratamos de detectar si existe una sintonía entre la situación objetiva de adecuación entre oferta y demanda -descrita en los apartados anteriores- y la percepción que la demanda manifiesta al respecto.

De todos los aspectos acerca del grado de adecuación de la oferta sobre los que se cuestionó a los directivos, los dos que más directamente se han podido valorar de forma objetiva en el análisis de la oferta actual de formación de directivos por parte de las instituciones vascas sean los relativos a **adecuación de contenidos así como a duración horaria del curso.**

En lo que se refiere a **adecuación de contenidos ofertados**, llama la atención el hecho de que la adecuación de la oferta a las necesidades de la demanda se valore tan sólo con una puntuación de 6,07, dándose además a este factor una valoración muy semejante en cada uno de los tres territorios de la CAPV, a pesar de las diferencias detectadas en las características de la oferta específica de cada uno de ellos. Las posibles razones explicativas a esta situación pueden ser diversas:

- En primer lugar, parece reflejar el relativamente amplio período de tiempo que es necesario para conseguir que la situación actual de la oferta formativa sea conocida por los directivos y, en consecuencia, pueda ser valorada por ellos. En efecto, la relativa juventud de un número importante de iniciativas de formación, podrían justificar el hecho de que la valoración emitida por los directivos no esté recogiendo de manera adecuada las últimas innovaciones de la oferta. El hecho de que la valoración sea muy semejante, independientemente del territorio, ratificaría este supuesto.
- En segundo lugar, si bien la adecuación de contenidos formativos a las necesidades de la demanda parece bastante logrado por áreas temáticas de contenido, si consideramos la CAPV de forma global, parece deducirse que el directivo está valorando con esa nota no sólo la adecuación de áreas temáticas de formación, sino, además, variables adicionales de carácter más subjetivo y por ello, más difícilmente objetivable. Podría ser que este conjunto de variables adicionales justifique esa valoración intermedia de la adecuación de la oferta a las necesidades del directivo, aunque los contenidos parecen estar ajustados en gran medida.
- Finalmente, parece factible pensar que -dada la cercanía geográfica existente- los directivos de cada territorio están valorando la oferta conjunta existente en la CAPV, y no sólo la relativa a su territorio de referencia. Esto justificaría las escasas diferencias detectadas en la valoración y permite hablar de la existencia de un espacio formativo vasco común desde la perspectiva de la demanda de formación de directivos.

Si pasamos a considerar el segundo factor de valoración de la oferta por parte de la demanda, **ajuste de la inversión de tiempo necesario a las posibilidades del directivo**, sobre el que podemos disponer de información claramente objetivable, nos encontramos de nuevo con una valoración de 5,87. Esta valoración resulta sorprendentemente baja teniendo en cuenta que la oferta de formación de directivos presentaba en 1999 un conjunto de 1217 programas de menos de 100 horas de duración-siendo la duración media de 30 horas- y tan sólo 64 programas de más de 100 horas.

De nuevo, ante esta situación cabe aportar dos posibles razones explicativas que quizá sean complementarias:

- De una parte, la valoración de la oferta de formación según parámetros históricos, sin tomar en consideración sus características actuales. Esto parece indicar que hay un largo período de maduración entre la modificación de la oferta y la percepción de dichos cambios por parte de la demanda.
- De otra, puede estar reflejando unas expectativas de inversión temporal necesaria para la consecución de objetivos a través de la formación inferiores a las que luego se derivan de la oferta formativa actual. Esta falta de sintonía puede ser debida a diversos factores difíciles de medir, y que, desde luego, marcan vías de actuación diferenciadas. En nuestra opinión entre esta diversidad de factores aparecerá, cuando menos, una doble perspectiva:
 - o por una parte, es lógico que el directivo desee adquirir la máxima formación en el menor tiempo posible, pero también es preciso que el directivo sea consciente de que la formación necesita tiempo para poder traducirse en resultados
 - o sin embargo, si el tiempo de formación resulta excesivo para las posibilidades de dedicación del directivo, éste no podrá asumir el proceso de formación resultante. En este sentido, la focalización de las instituciones de formación al dominio de procesos metodológicos de máxima eficiencia y adaptados a la dinámica de trabajo y aprendizaje del colectivo de directivos es una variable de máxima importancia.

Tal como hemos puesto de manifiesto en apartados anteriores de análisis de la oferta, la presencia de metodologías pedagógicas participativas y orientadas a la acción está siendo uno de los ejes fundamentales de los programas ofertados. Esto nos hace, de nuevo, ser optimistas respecto a la valoración que los directivos harán en el futuro de la oferta formativa, y da vía libre a que se produzca una adecuada difusión de las características de la oferta de formación entre el colectivo de directivos de la CAPV.

5.4 LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE OFERTA Y DEMANDA: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y POSIBILIDADES DE MEJORA

Las conclusiones que hemos puesto de manifiesto en el apartado anterior parecen reflejar una ineficiencia en los mecanismos de comunicación entre oferta y demanda, así como la existencia de juicios de valor basados en situaciones históricas y no en las características de la realidad actual.

Si comprobamos la valoración que hacen los directivos de la calidad de la información previa existente para decidir, comprobamos que la mayor parte de las variables de evaluación quedan valoradas a niveles medios, cercanos al 6.

VARIABLES DE CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	Valoración (del 1 al 9)
Se puede conseguir información adecuada sobre los cursos de formación antes de realizarlos	6,11
Se puede acceder a dicha información en poco tiempo	6,04
La información que se obtiene es clara	6,09
La información previa sobre los programas es completa	5,97
La información previa es fiable y fidedigna	6,01

Tabla I5: Variables de calidad de la información sobre la oferta

Tal como se puso de manifiesto en el análisis de la demanda, los directivos que se encuentran entre los 30 y 40 años, así como los de mayor nivel de formación, son los más críticos en sus valoraciones—con notas inferiores al 6 en muchas de las variables—.

Esta situación requiere, desde nuestro punto de vista, un análisis en profundidad que permita detectar las causas explicativas de esta baja valoración, ya que, a falta de variables adicionales, la tendencia evolutiva que cabría esperar por incremento del peso relativo de los directivos mejor formados, sería un empeoramiento de esta valoración de la calidad de la información emitida por parte de las instituciones de formación de la CAPV.

No obstante, por aportar una perspectiva complementaria a la anterior, creemos que en materia de formación el directivo no busca exclusivamente la información objetiva que se puede recoger en formato escrito, en folletos, libros de programas... para conformar su opinión o definir sus preferencias. En muchos casos, es información de carácter cualitativo y personalizado la que está buscando el directivo. Prueba de ello es la mayor valoración que conceden los directivos a la opinión de diversos agentes asesores que pueden cumplir esa función complementaria: tanto la opinión de otros directivos, como la de centros de formación de los que se ha sido alumno, Asociaciones Profesionales y profesores son valoradas entre 6,5 y 7 puntos.

La mayoría de los directivos han utilizado en el pasado la opinión de alguno de estos agentes asesores para elegir los cursos de post-grado que iban a realizar, siendo muy sorprendente el hecho de que la opinión de los centros de formación queda clasificada en penúltimo lugar detrás de la opinión de ex alumnos de programas formativos. Se llevan un papel preponderante las publicaciones, revistas y artículos así como las Asociaciones Profesionales y los Consultores.

Llama la atención la fuerte correlación entre el peso de la oferta de cada territorio y el peso relativo que acaban teniendo como agentes asesores en la elección de los cursos concretos:

- en efecto, Álava – que cuenta con una oferta claramente inferior de acciones de formación- presenta un peso mínimo de los Centros de formación y, en contrapartida, una importancia relativa muy amplia de las Asociaciones Empresariales y Otros Directivos. Cabe destacar que el directivo alavés es el que más ha consultado en el pasado para tomar su decisión, con un 75% frente al 55% de Gipuzkoa o el 56% de Bizkaia.
- Gipuzkoa, que presentaba un fuerte peso de oferta formativa por parte de centros formativos, presenta también el mayor poder prescriptivo de estos.
- Finalmente, en Bizkaia llama la atención el peso que adquieren como prescriptores los consultores – un 17,5% frente al 6% de Álava y Gipuzkoa-, peso que coincide con el peso relativo superior que presentaban las consultorías de formación en este territorio.

Como conclusión final cabe señalar que dado el creciente papel oferente de las Asociaciones Profesionales y Consultorías, sería importante que se potenciaron canales de comunicación no ligados a la oferta, como elementos de prescripción y evaluación de la oferta formativa existente, ganando en valoración- y no sólo en nivel de utilización- fuentes tales como las publicaciones, revistas y artículos.

ANEXOS

ANEXO 1: CENTROS DE FORMACIÓN ANALIZADOS

	Nombre de centro	Territorio Histórico de ubicación	Tipo de centro	Año de inicio de la actividad de formación	Número de programas de menos de 100 horas impartidos	Número de programas de más de 100 horas impartidos
1	Cámara de Comercio e Industria de Álava	Álava	AE	1959	10	2
2	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Álava	Álava	AE	1980	30	3
3	SEA, Sindicato Empresarial Alavés	Álava	AE	1986	23	0
4	APD	Bizkaia	AE	1960	8	0
5	ASLE, Agrupación de Sociedades Limitadas de Euskadi	Bizkaia	AE	1983	35	0
6	Cámara de Comercio, Industria y navegación de Bilbao	Bizkaia	AE	1952	24	2
7	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia	Bizkaia	AE	1975	0	2
8	Colegio Vasco de Economistas.	Bizkaia	AE	1986	25	3
9	Instituto Vasco de Logística	Bizkaia	AE	1994	1	2
10	Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa	Gipuzkoa	AE	1969	15	5
11	Club de Marketing de Gipuzkoa	Gipuzkoa	AE	1968	6	2
12	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Gipuzkoa	Gipuzkoa	AE	1975	14	3
13	ELKARGI, S.G.R.	Gipuzkoa	AE	1993	7	1
14	Fundación Leia. Centro de Desarrollo Tecnológico.	Álava	CNU	1994	24	2
15	ISFE, Instituto Superior Formación y Empresa	Álava	CNU	1996	0	3
16	Bilbao Plaza Financiera, S.A.	Bizkaia	CNU	1992	3	0
17	Campus Formación y Desarrollo	Bizkaia	CNU	1995	0	1
18	Escuela de Administración Marítima del Gobierno Vasco	Bizkaia	CNU	1983	0	1
19	ESEUNE, Escuela de Negocios	Bizkaia	CNU	1992	0	3
20	Juritecnia, S.L.	Bizkaia	CNU	1988	0	3
21	Daiteke-Careers Jobs, S.L.	Gipuzkoa	CNU	1995	1	1
22	OTALORA	Gipuzkoa	CNU	1985	70	4
23	CRH, Consultores Recursos Humanos	Álava	CF	1988	10	0
24	Montaner y asociados.	Álava	CF	1997	25	0
25	Novotec consultores, S.A.	Álava	CF	1994	50	0
26	Asecoex, S.L.	Bizkaia	CF	1990	4	1
27	Consulgesa	Bizkaia	CF	1996	.	.
28	Eraginkor, S. Coop.	Bizkaia	CF	1985	12	0
29	Estrategias Empresariales Europeas	Bizkaia	CF	1986	6	0
30	European Institute of Management	Bizkaia	CF	1987	17	2
31	Fondo formación	Bizkaia	CF	1984	195	0
32	Formabask, S.L.	Bizkaia	CF	1997	20	1
33	Guk Consultores, C.B.	Bizkaia	CF	1989	25	0
34	Human Management Systems	Bizkaia	CF	1988	20	0
35	Mavi formación, S.L.	Bizkaia	CF	1995	29	0
36	OFYDE	Bizkaia	CF	1992	20	0
37	PriceWaterhouseCoopers	Bizkaia	CF	.	12	0
38	TEA-CEGOS	Bizkaia	CF	1952	150	0
39	16-65 Gestión, S.L.	Gipuzkoa	CF	1993	6	0
40	Grupo Oteic: Oteic productividad, S.A.	Gipuzkoa	CF	1966	15	0
41	Sinergos, S.L.	Gipuzkoa	CF	1995	31	0
42	Comité Científico	Bizkaia	IP	1999	0	1
43	DEMA	Bizkaia	IP	1988	8	0
44	EUSKALIT	Bizkaia	IP	1993	0	5
45	Lan Ekintza Bilbao, S.A.	Bizkaia	IP	1996	22	0
46	SPRI	Bizkaia	IP	1994	27	0
47	ADEBISA, Agencia de Desarrollo del Bidasoa, S.A.	Gipuzkoa	IP	1993	8	0
48	BIC-BERRILAN, Centro Europeo de Empresas	Gipuzkoa	IP	1994	2	1
49	GARAPEN, Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo.	Gipuzkoa	IP	.	.	.
50	Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la UPV/EHU, Bilbao.	Bizkaia	IU	1818	0	2
51	Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de la UPV/EHU	Bizkaia	IU	1989	0	1
52	Facultad de CC Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU	Bizkaia	IU	1982	0	5
53	Facultad de CCEE y Empresariales de la UD, La Comercial	Bizkaia	IU	1916	0	3
54	Facultad de CCEE y Empresariales de la UPV/EHU	Bizkaia	IU	1955	0	12
55	Facultad de Derecho de la UD	Bizkaia	IU	1886	0	4
56	Facultad de Ingeniería de la UD	Bizkaia	IU	1970	0	7
57	Facultad de Medicina y Odontología de la UPV/EHU	Bizkaia	IU	1974	0	1
58	INSIDE	Bizkaia	IU	1962	4	2
59	Instituto de CC de la Educación de la UD	Bizkaia	IU	1972	2	2
60	Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe de la UD	Bizkaia	IU	1994	0	3
61	Instituto de Estudios Cooperativos de la UD	Bizkaia	IU	1984	0	1
62	Instituto de Estudios Europeos de la UD	Bizkaia	IU	1980	0	2
63	Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la UPV/EHU, Donostia.	Gipuzkoa	IU	1971	1	1
64	Eusko Ikaskuntza	Gipuzkoa	IU	1918	0	3
65	Facultad de CCEE y Empresariales de la UD, San Sebastián	Gipuzkoa	IU	1956	0	8
66	Facultad de Derecho de la UPV/EHU	Gipuzkoa	IU	1969	0	5
67	Facultad de Psicología de la UPV/EHU	Gipuzkoa	IU	1978	0	2
68	MONDRAGON UNIBERTSITATEA (IRAUNKOR).	Gipuzkoa	IU	1984	200	4

Además de estos 68 centros, en la base de datos de centros están incluidos otros tres que, aunque han sido excluidos del análisis por diferentes razones:

- la UNED, porque presentaba una oferta (34 cursos de más de 100h. y más de 200 programas de formación de menos de 100h.) que por su dimensión, orientación y características desvirtuaba los resultados del análisis posterior,
- el Instituto de Estudios del Ocio, porque se incorporó a la base de datos con posterioridad a la realización del análisis y
- Hobetuz, porque no imparte directamente formación, tan sólo promueve y gestiona las convocatorias de ayudas a la formación continua en la CAPV, sin embargo, se ha optado por mantenerlo en la base de datos porque puede tener interés informativo para empresas e individuos demandantes de formación.

ANEXO 2. CENTROS CONTACTADOS NO INCLUIDOS EN LA BASE DE DATOS (por no ajustarse su oferta a la estudiada, por no responder al cuestionario o por renuncia expresa)

A.V.U., S.L., Adegí, Alimek, S.A., Andersen Consulting, S.L., Arthur Andersen, Asociación de Licenciados en CCEE por la comercial, AUSBANC, BEAZ, Bultz Lan Consulting, S.L. (Bilbao), CEDEMI, S.A., CEI, Formación y asesoramiento empresarial, S.L., Ceinpro, Centro Informático Profesional, Centro Formación Somorrostro, Centro Industrial y Mercantil de Vizcaya (CIMV-CEBEK), Centro Informático del País Vasco, Centro Superior de estudios Internacionales del País Vasco, CIDEDEC, Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales, Colegio Oficial de Psicólogos, Confebask, Diputación Foral de Bizkaia. Promoción Económica., EGAILAN, Escuela de Gestión Empresarial del Bajo Deba, ESNE, Eutelek, S.A., Facultad de Filosofía y Letras de la UD, Ferruelo y Velasco, S.L., FORCEM, Formación y Calidad, S.L., Fundación formación y empleo M.E. (FOREM), Fundación Novia Salcedo, Gestión y Formación, S.L., Grupo Ibermática, S.A., Grupo Orbere, Human Management Systems, S.A., IKEI (Instituto Vasco de Estudios e Investigación), INEM, Instituto de Marketing del País Vasco, Iraurgi Lantzen, S.A., ITB, Know How. Centro de estudios especializados, KPMG Peat Marwick, S.A., LKS, S. Coop., MANAGEMENT ICOSA, S.A., Marketing&Finanzas, Meta consejeros de gestión, S.L., Oarso Aldea, S.A., OPE Consultores, PGP-Norte, Prospektiker, S.A., Redox, S.A., TISS, Tecnología de la Información San Sebastián.

ANEXO 3. PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE MÁS DE 100 HORAS

Nombre del programa	Descriptor del programa	Nombre del centro	Territorio Histórico	Ediciones
Hacienda y Finanzas Públicas	Administración Pública	Facultad de CCEE y Empresariales de la UPV/EHU	Bizkaia	7
Master - Especialista Universitario en Administración Pública	Administración Pública	Facultad de Derecho de la UPV/EHU	Gipuzkoa	7
Especialista Universitario en Auditoría de Cuentas	Auditoría	Facultad de CCEE y Empresariales de la UPV/EHU	Bizkaia	1
Curso de Comercio Internacional	Comercio Internacional	Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao	Bizkaia	15
Curso de Comercio Internacional	Comercio Internacional	Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa	Gipuzkoa	4
Master en Comercio Exterior, MACEX.	Comercio Internacional	Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la UPV/EHU, Bilbao.	Bizkaia	12
Master Interactivo en Comercio Internacional	Comercio Internacional	Eusko Ikaskuntza	Gipuzkoa	2
Dirección y Gestión de Centros y Servicios Sanitarios	Gestión de Centros y Servicios Sanitarios	Facultad de Medicina y Odontología de la UPV/EHU	Bizkaia	4
Curso Superior de Logística y Distribución	Gestión de Compras, Aprov. y Logística	Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa	Gipuzkoa	2
Curso Superior de Compras	Gestión de Compras, Aprov. y Logística	Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa	Gipuzkoa	4
Curso de Logística Integral	Gestión de Compras, Aprov. y Logística	Instituto Vasco de Logística	Bizkaia	6
Curso Avanzado en Logística Integral	Gestión de Compras, Aprov. y Logística	Cámara de Comercio e Industria de Álava	Álava	4
Curso Superior de Compras	Gestión de Compras, Aprov. y Logística	Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao	Bizkaia	8
Diploma-Master en Gestión de Empresas Marítimas Portuarias	Gestión de Empresas Marítimas Portuarias	Escuela de Administración Marítima del Gobierno Vasco	Bizkaia	2
Master en Cooperación Internacional Descentralizada: Paz y Desarrollo	Gestión de Entidades no lucrativas	Facultad de CC Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU	Bizkaia	4
Master en Administración y Dirección del Deporte	Gestión de Entidades no lucrativas	Facultad de CCEE y Empresariales de la UPV/EHU	Bizkaia	1
Desarrollo y Cooperación Internacional	Gestión de Entidades no lucrativas	Facultad de CCEE y Empresariales de la UPV/EHU	Bizkaia	5
Sistemas Integrados de Calidad, Prevención y Medio Ambiente	Gestión de la Calidad	Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa	Gipuzkoa	1
Curso en Gestión de la Calidad	Gestión de la Calidad	EUSKALIT	Bizkaia	7
Apoyo para la Acción - PYME	Gestión de la Calidad	EUSKALIT	Bizkaia	6
Apoyo para la Acción - Entidades no Lucrativas	Gestión de la Calidad	EUSKALIT	Bizkaia	5
Apoyo para la Acción - Educación	Gestión de la Calidad	EUSKALIT	Bizkaia	15
Apoyo para la Acción - Consultorías	Gestión de la Calidad	EUSKALIT	Bizkaia	1
Curso Experto en Gestión de la Tecnología y la Innovación	Gestión de la Innovación	Comité Científico	Bizkaia	1
Master en Gestión de la Innovación en Procesos Empresariales.	Gestión de la Innovación	Fundación Leia. Centro de Desarrollo Tecnológico.	Álava	1
Aula de Gestión Innovadora	Gestión de la Innovación	Otalora	Gipuzkoa	2
Gestión de la Producción y Logística.	Gestión de la Producción	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Gipuzkoa	Gipuzkoa	2
Master en Dirección de Producción	Gestión de la Producción	Mondragon Unibertsitatea (Iraunkor).	Gipuzkoa	10
Curso Avanzado en Gestión de Proyectos.	Gestión de Proyectos	Mondragon Unibertsitatea (Iraunkor).	Gipuzkoa	2
Master Avanzado en Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, MARHUM.	Gestión de Recursos Humanos	Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la UPV/EHU, Bilbao.	Bizkaia	11
Experto en Recursos Humanos	Gestión de Recursos Humanos	INSIDE	Bizkaia	1
Master en Dirección de Recursos Humanos	Gestión de Recursos Humanos	ISFE, Instituto Superior Formación y Empresa	Álava	2
Master en Finanzas	Gestión Financiera	Facultad de CCEE y Empresariales de la UPV/EHU	Bizkaia	5
Curso Superior de Tributación	Gestión Jurídico-Fiscal	Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa	Gipuzkoa	8
Tributación	Gestión Jurídico-Fiscal	Facultad de CCEE y Empresariales de la UPV/EHU	Bizkaia	5
Master en Gestión Ambiental	Gestión Medioambiental	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Gipuzkoa	Gipuzkoa	10
Master Interactivo en Derecho Ambiental	Gestión Medioambiental	Eusko Ikaskuntza	Gipuzkoa	3
Curso Avanzado en Gestión Medioambiental	Gestión Medioambiental	Mondragon Unibertsitatea (Iraunkor).	Gipuzkoa	4
Directivos de PYMES	Gestión y Administración de PYMES	European Institute of Management	Bizkaia	9
El Directivo y el Desarrollo de su Organización	Gestión y Administración de PYMES	European Institute of Management	Bizkaia	2
Experto en Gestión Financiera de PYMES	Gestión y Administración de PYMES	Facultad de CCEE y Empresariales de la UD, San Sebastián	Gipuzkoa	5
Master de Gestión y Administración de PYMES	Gestión y Administración de PYMES	ISFE, Instituto Superior Formación y Empresa	Álava	4
Mediador: Gestión del Conflicto en las Organizaciones	Habilidades Directivas - Consultoría de Dirección	Cámara de Comercio e Industria de Álava	Álava	2
Curso Superior de Perfeccionamiento Directivo	Habilidades Directivas - Consultoría de Dirección	Otalora	Gipuzkoa	4
Curso Superior de Perfeccionamiento Directivo para Empresas de Distribución	Habilidades Directivas - Consultoría de Dirección	Otalora	Gipuzkoa	5
Master de Marketing	Marketing y Comercialización	Facultad de CCEE y Empresariales de la UPV/EHU	Bizkaia	10
Master de Gestión Comercial y Marketing	Marketing y Comercialización	ISFE, Instituto Superior Formación y Empresa	Álava	3
Master en Gestión para la Competitividad Empresarial, GECEM.	MBA	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia	Bizkaia	4
MBA Executive	MBA	ESEUNE, Escuela de Negocios	Bizkaia	18
Master en Gestión Avanzada (MEGA)	MBA	Facultad de CCEE y Empresariales de la UD, La Comercial	Bizkaia	1
MBA Executive ESTE	MBA	Facultad de CCEE y Empresariales de la UD, San Sebastián	Gipuzkoa	3
Master en Gestión de Empresas	MBA	Facultad de CCEE y Empresariales de la UPV/EHU	Bizkaia	12
Master en Dirección de Empresas	MBA	INSIDE	Bizkaia	1
Master en Dirección de Empresas MBA	MBA	Otalora	Gipuzkoa	13
Master en Organización de Congresos y Eventos	Otros	Instituto de Estudios de Ocio de la UD	Bizkaia	0
Curso Superior de Prevención de Riesgos Laborales	Prevención de Riesgos Laborales	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia	Bizkaia	3
Curso de Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales	Prevención de Riesgos Laborales	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Gipuzkoa	Gipuzkoa	2
Master en Prevención de Riesgos Laborales	Prevención de Riesgos Laborales	Facultad de CCEE y Empresariales de la UD, San Sebastián	Gipuzkoa	2
Master Universitario en Prevención de Riesgos Laborales	Prevención de Riesgos Laborales	Facultad de Derecho de la UPV/EHU	Gipuzkoa	3
Técnico de Nivel Superior para Servicios de Prevención de la Empresa	Prevención de Riesgos Laborales	Facultad de Medicina y Odontología de la UPV/EHU	Bizkaia	2
Prevención y Riesgos Laborales de Nivel Superior	Prevención de Riesgos Laborales	Formabask, S.L.	Bizkaia	2
Curso de Nivel Superior de Acreditación en Gestión de Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales.	Prevención de Riesgos Laborales	Fundación Leia. Centro de Desarrollo Tecnológico.	Álava	1
Master en Prevención de Riesgos Laborales. Especialidad Seguridad en el Trabajo.	Prevención de Riesgos Laborales	Mondragon Unibertsitatea (Iraunkor).	Gipuzkoa	3
Integración Europea. La Unión Europea: Gestión de Recursos Comunitarios y Relaciones Interinstitucionales	Unión Europea	Facultad de CC Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU	Bizkaia	7