

# **DEMANDA DE CAPACIDADES PROFESIONALES EN LA PEQUEÑA EMPRESA: UN ESTUDIO DE LA COMARCA DEL CAMPO DE GIBRALTAR**

María José Foncubierta Rodríguez, [mariajose.foncubierta@ca.uca.es](mailto:mariajose.foncubierta@ca.uca.es),  
Escuela Universitaria “Francisco Tomás y Valiente”, adscrita a la Universidad de Cádiz

## **RESUMEN**

No son frecuentes los trabajos sobre las necesidades del pequeño empresario, menos aún los referidos a la formación continua dentro de este colectivo. El presente artículo recoge parte de las conclusiones de un estudio de campo sobre formación y cualificación del personal entre las pequeñas empresas de la comarca gaditana del Campo de Gibraltar, una de las dos únicas áreas metropolitanas de Andalucía no basadas en una ciudad capitalina. A través de los resultados de este trabajo de investigación, analizamos determinadas capacidades profesionales, ya sean de carácter técnico, humano o conceptual, y su grado de demanda por parte de los pequeños empresarios. Es decir, testamos lo que dichos empresarios requieren a sus empleados, y, en consecuencia, podríamos deducir que se tratan las competencias que más empleabilidad otorgan a sus trabajadores. En este sentido, han sido las materias técnicas las que han constituido el contenido habitual de las actividades a las que han acudido las pequeñas empresas del Campo de Gibraltar para la formación continua de sus empleados. No obstante, descubrimos que en este estudio los empresarios consultados, sin dejar de reconocer la utilidad de ciertas capacidades técnicas, requieren en mayor medida que éstas un conjunto de habilidades humanas y de tipo conceptual. Si, tal como sostiene la Teoría de los recursos y las capacidades de la empresa, -y es fundamento actual de la Gestión del Conocimiento-, la cualificación del personal puede constituir un elemento clave en la obtención de ventajas competitivas para la organización, y si la formación del trabajador es, por tanto, un instrumento a tal fin, lo primero que debe el empresario considerar es cuáles son las capacidades de las que necesitaría disponer entre sus recursos humanos para lograr esa ventaja, y cuál es el grado en que el personal las alcanzan, para proceder, a continuación, a plantear un proceso formativo que cubra los vacíos hallados.

Adicionalmente, diferenciamos tres subgrupos de empresas dentro del colectivo de pequeñas empresas: microempresas, miniempresas y pequeñas empresas, y lo hacemos según el tamaño, para comprobar, aunque de forma concisa, cómo a medida que aumenta éste los empresarios van requiriendo nuevas habilidades a los trabajadores.

En la parte final analizamos cuáles son las capacidades de las que con mayor grado disponen entre su personal las empresas consultadas, diferenciando entre las que realizan formación continua y las que no.

Este trabajo, en definitiva, no pretende aportar innovaciones de carácter teórico o metodológico, sino hacernos reflexionar a todos los que somos, directa o indirectamente, agentes de formación, y que somos, por tanto, los que tenemos la responsabilidad de dotar a los futuros trabajadores de las competencias que el tejido económico y social demanda.

**PALABRAS CLAVES:** formación del personal, pequeñas empresas, capacidades, competitividad, Campo de Gibraltar.

# **PROFESSIONAL SKILLS DEMANDED BY SMALL ENTERPRISES: A STUDY OF THE REGION OF CAMPO DE GIBRALTAR**

## **ABSTRACT**

There are not many studies about the needs of the small companies, especially those related to professional training in this group. This article contains some of the findings of a research work on training and qualifications of personnel among small businesses in the Cadiz region of Campo de Gibraltar, one of only two metropolitan areas in Andalusia that are not based on a capital city. Through the results of this research we analyze certain skills, whether technical, human and conceptual, and its level of demand from small businesses. I.e., we have tested which employers require to their employees, and thus might deduce that those skills are what give employability to their workers. Technical matters are what have formed the contents of the activities in which small businesses in Campo de Gibraltar have conducted training of its employees. However, this study found that employers consulted, while recognizing the utility of certain technical skills, require especially human and conceptual skills. If, as maintained by the resource-based view of the firm, and is the basis of current Knowledge Management, the personnel can constitute a key element in gaining competitive advantages for the organization, and whether training worker is therefore an instrument for this target, the first thing the employer must consider is what skills need to dispose of its human resources to achieve that advantage, and what is the degree to which staff reach them, to carry on a training process that covers the gaps found.

Additionally, we have differentiated three subgroups of firms within the group of small businesses: micro, mini and small businesses, according to size, to check, in a concise manner, how while the firm size increases new skills will be required to workers.

In the end, we analyze the capabilities what are provided from the staff in greater degree among the firms questioned, differentiating between the firms which give continuous training to his employees and those that do not.

This work is not meant to provide theoretical or methodological innovation, but make us think, as training agents, directly or indirectly, that we have a responsibility to equip future workers of the skills which the economic and social environment demands.

**KEY WORDS:** personnel training, small enterprises, capabilities, competitiveness, Campo de Gibraltar.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Muchos son los argumentos dados en los últimos años confirmando el valor de la cualificación de los recursos humanos para la empresa. Las opiniones de expertos profesionales, académicos de la materia<sup>1</sup> y agentes

---

<sup>1</sup> Desde la Teoría del Capital Humano, que puso de manifiesto el valor de la formación como factor económico, capaz de generar rentabilidades sociales, individuales (formación genérica o de oferta) o empresariales (formación específica o de demanda), hasta la más reciente Teoría de los Recursos y las Capacidades internas de la empresa, que apoya la generación de ventaja competitiva para una empresa, entre otros, en la cualificación del personal de la misma.  
Entre la amplia literatura al respecto:

sociales apuntan en este sentido, al amparo del marco generado por las actuaciones y recomendaciones de instituciones nacionales e internacionales (básicamente, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, y la propia Unión Europea: programa FORCE, Leonardo Da Vinci y Objetivo 3 de los Fondos Estructurales).

Derivado de experiencias en otros países europeos, las fuerzas sociales españolas, principales agrupaciones sindicales y empresariales (CEOE, CEPYME, UGT, CC.OO. y CIG), firmaron en 1992 el Primer Acuerdo Nacional de Formación Continua (I ANFC), compromiso cuatrienal, que dio lugar a la Fundación para la Formación Continua (FORCEM), hoy Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. El balance de su primer ciclo resultó positivo en términos generales, y confirmó la utilidad de continuar la línea de subvencionar las acciones formativas para los trabajadores, por lo que desde entonces se fueron firmando sucesivos Acuerdos por igual período, hasta que en 2003 causas de diversa índole instaron a la modificación del sistema, creándose el subsistema de formación para el empleo en el año 2007. No obstante, los principios básicos que rigieron el subsistema de formación continua según los Acuerdos se mantuvieron en las reformas posteriores de 2003<sup>2</sup> y 2007<sup>3</sup>, de ahí su importancia. En un país donde los parámetros relativos a la formación en las empresas mostraban resultados muy inferiores a los de los países de su entorno (Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, 1994), la puesta en marcha del sistema de los Acuerdos Nacionales de Formación Continua supuso un avance cualitativo, y cuantitativo, en la percepción de la cualificación de los recursos humanos como factor estratégico de crecimiento de una sociedad, de su tejido empresarial, y del propio trabajador.

Especialmente interesante podríamos considerar la aplicación de dichas ayudas en el colectivo de las pequeñas empresas, donde el sistema de los Acuerdos debía mostrar en mayor medida su utilidad, al ser consideradas como destinatarias preferentes de las mismas. Las empresas con bajo nivel de cualificación en sus recursos humanos y reducidas inversiones en formación profesional desperdician las oportunidades que brindan

---

▪ Teoría del Capital Humano:

- Becker, G.S. (1964): Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, National Bureau of Economic Research, New York.
- Labarca, G. (1996): La formación de habilidades básicas y la capacitación para el trabajo productivo. NU. CEPAL, Santiago de Chile.
- Collins, R. (1998): La sociedad credencialista. Editorial Akal, Madrid.
- Lassibille, G. y Navarro, M.L. (2004). Manual de Economía de la Educación. Teoría y Casos Prácticos. Madrid: Pirámide
- Diéguez, M.I.; Sinde, A.I. y Gueimonde, A. (2007): "Teoría de recursos y capacidades y teoría del capital humano: bases teóricas de la formación de recursos humanos como mecanismo de apoyo de las nuevas tecnologías de fabricación". Alta Dirección, año 43, nº 253-254, pp. 101-109.

▪ Teoría de los Recursos y las Capacidades:

- Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Wiley, New-York.
- Wernerfelt (1984): "A resource-based view of the firm". Strategic Management Journal, vol.5, issue 2, pp. 171-180.
- Barney, J.B. (1986): "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy". Management Science, vol. 32, issue 10, pp. 1231-1241, october.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". Management Science, vol. 35, issue 12, pp. 1504-1511, december.
- Peteraf, M. (1990): "The resource-based model: an emerging paradigm for strategic management". Discussion Paper 90-29. Kellogg Graduate School of Management. Northwestern University.
- Prahalad, K. y Hamel G. (1990): The core competence of the corporation. Harvard Business Review, vol. 68, nº 3, pp.79-91, may-june.
- Grant, R.M. (1991). Ver Referencias Bibliográficas de este trabajo.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994): "The dynamic capabilities of firms: an introduction". Industrial and Corporate Change, vol. 3, issue 3, pp. 509-533.
- Fernández, M.Z. y Suárez, I. (1995): "Las bases internas de la competitividad de la empresa". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa", vol. 4, nº 2, pp. 11-19.
- Sastre y Aguilar (2003). Ver Referencias Bibliográficas de este trabajo.

<sup>2</sup> Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto, por el que se regula el subsistema de formación profesional continua (vigente hasta el 12 de abril de 2007).

<sup>3</sup> Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo (que deroga al RD 1046/2003).

la innovación y el desarrollo productivo, teniendo que competir con productos de baja calidad y escaso valor añadido. De forma tal que no tienen capacidad suficiente para lograr más que bajas tasas de rentabilidad y, en consecuencia, presentan una carencia significativa de recursos para destinar a la formación y a la inversión en la dotación de recursos humanos.

En el Consejo Europeo de Lisboa del año 2005, la Unión Europea reforzó tanto la lucha contra el desempleo como el valor instrumental concedido a tal efecto a la formación continua, relanzando la *Estrategia Europea para el Empleo*, surgida, precisamente, en su reunión de Lisboa cinco años antes. Por un lado, la Unión sostiene que “la educación permanente constituye una política esencial para el desarrollo de la ciudadanía, la cohesión y el empleo”. Por otro, centrándose más en lo económico, se fija el objetivo de “convertirse en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de un crecimiento económico sostenible, de crear más y mejores puestos de trabajo y de mantener una mayor cohesión social”.

Con esta finalidad, entre otras, durante el Consejo Europeo de Feira de 2000 la Unión aprobó la *Carta Europea de la Pequeña Empresa*, bajo el convencimiento del papel crucial que este tipo de empresa tiene en el crecimiento económico de Europa. En ella se considera que las pequeñas empresas forman la columna vertebral de la economía europea, siendo fuente clave de puestos de trabajo y criadero de ideas empresariales<sup>4</sup>. Deben ser consideradas generadoras fundamentales de innovación, de empleo y de integración social en Europa. Se reconoce su mayor sensibilidad a los cambios en el entorno y la ventaja que para ellas supone una simplificación y agilización en los trámites burocráticos a realizar. Asimismo, se considera necesario crear el mejor entorno posible para que puedan desarrollar plenamente su espíritu empresarial. En concreto, la Carta llama la atención a los responsables políticos de los Estados miembros hacia aquellos factores que se consideran decisivos para el desarrollo y prosperidad de las pequeñas empresas, haciendo hincapié en determinadas líneas de actuación a seguir, y entre ellos a la *disponibilidad de habilidades*, es decir, a incentivar la formación de manera continuada en una gama de habilidades adaptadas a las necesidades de la pequeña empresa<sup>5</sup>.

Pero, ¿cuáles son realmente las habilidades que necesita en su actividad, y, por tanto, que reclama a su personal, el pequeño empresario?

Para aproximarnos a la respuesta hemos realizado una encuesta a un grupo de pequeños empresarios, concretamente de la comarca del Campo de Gibraltar, en la que se les plantea cuáles son las capacidades profesionales que consideran más importantes para su actividad.

---

<sup>4</sup> La Carta establece un conjunto de principios que guiarán, en este sentido, las actuaciones de los países europeos: se reconoce la capacidad dinámica de las pequeñas empresas a la hora de responder a las nuevas necesidades de los mercados y de crear puestos de trabajo; se subraya el destacado papel que desempeñan las pequeñas empresas en el fomento del desarrollo social y regional, al servir de ejemplos de iniciativa y dedicación; se reconoce que el espíritu empresarial constituye una habilidad vital, valiosa y productiva, en cualquier nivel de responsabilidad; se recompensa el éxito empresarial; se considera que un cierto grado de fracaso acompaña a la iniciativa responsable y al riesgo, y que ha de enfocarse como una oportunidad de aprendizaje; y se reconocen los valores del conocimiento, la dedicación y la flexibilidad inherentes a la nueva economía.

<sup>5</sup> Uno de los proyectos más interesantes que, siguiendo estas premisas, relacionan necesidades formativas y uso de las TIC entre las pequeñas empresas industriales en Europa es el Proyecto “SME-Learning”, dentro del Marco Leonardo da Vinci. Su principal objetivo es desarrollar una cultura común de innovación en formación en las PYMES. La idea base es facilitar el acceso y la calidad de la formación en las PYMES a través de la utilización de las TIC y los dispositivos de formación innovadores. De igual manera se pretende mejorar la calidad de la formación gracias a las organizaciones pedagógicas adaptadas al uso de Internet y de la informática para desarrollar la accesibilidad, la eficacia y la pertinencia de la formación para el público de las PYMES.

La presencia de los sectores económicos, no agrarios, en la muestra es del 8,0% para la Industria, 10,7% para la Construcción, y 81,3% para Servicios. En cuanto a los tamaños, los porcentajes en la muestra son del 54,7% de microempresas, el 12,0% de miniempresas y el 33,3% de pequeñas empresas.

## **2. ESTUDIO DE CAMPO: METODOLOGÍA**

### *Población*

El primer límite que señalamos fue el de que las empresas pertenecieran al Régimen General de la Seguridad Social, pues la consulta se dirige a empresas con personal, y la mayor parte de ellas se registran en dicho Régimen.

En cuanto al tamaño, seguimos la definición de la Recomendación 2003/361 de la Comunidad Europea, identificando a las microempresas como aquéllas con menos de diez empleados y cuyo volumen de negocio, o balance general, no supera los dos millones de euros, siendo estos límites para las pequeñas empresas de menos de 50 empleados, y una cifra igual o menor a diez millones de euros, respectivamente.<sup>6</sup>

Se incluyeron todos los subsectores económicos, a excepción de los pertenecientes al sector primario. También quedan excluidos los de la Administración Pública, los Hogares que emplean personal doméstico y los Organismos Extraterritoriales. En esta estructura hemos seguido la clasificación del CNAE-93. Por tanto, se excluyen las empresas pertenecientes a los códigos A, B, L, P y Q.

El marco geográfico es la comarca campogibraltareña. Sin embargo, cuando comprobamos la distribución del tejido empresarial, por número de empresas, entre los siete municipios de la comarca, comprobamos que más del 89% de las mismas residen en las cuatro localidades que forman el denominado *Arco de la Bahía de Algeciras*, esto es: Algeciras, Los Barrios, San Roque y La Línea. Además, en estos cuatro municipios se encuentra en torno al 88% de la población total de la comarca y del número de empleados totales de ésta. Por ello, nos limitamos a dicho territorio.

### *Muestra*

La muestra se compuso de 75 empresas, que fueron seleccionadas al azar del total de la población, por muestreo aleatorio, con la sola condición de que los estratos de tamaños establecidos cumplieren la misma proporción entre ellas que la que tenían en la población.

---

<sup>6</sup> Debemos indicar, igualmente, que se han recogido en la población sólo las empresas principales, o matrices. Esto es, hemos prescindido de las sucursales que éstas pudiesen tener, y nos hemos asegurado de que las primeras no sean, a su vez, filiales de otras empresas mayores no residentes en el Campo de Gibraltar.

Integrado por preguntas de tipo cerrado o semicerrado, para favorecer el grado de respuesta y reducir el tiempo de cumplimentación del mismo, el cuestionario se estructuró en tres bloques: un primero destinado concretamente a la Formación Continua, un segundo referido a los Datos Complementarios de la Empresa, y, por último, el bloque destinado a testar la Valoración de las Capacidades Profesionales<sup>7</sup>. Es a esta última sección a la que vamos a dedicar el presente artículo.

### 3. VALORACIONES DE LAS CAPACIDADES PROFESIONALES SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA: RESULTADOS

Se solicitó a las empresas que valoraran determinadas capacidades profesionales, de 1 (valor mínimo) a 5 (valor máximo), según la necesidad o la consideración que tienen para el adecuado desarrollo de su actividad. En caso de que la capacidad profesional no fuera condicionante de la actividad de la empresa se puntuó con 0.

Analizaremos, comparándolas, las necesidades manifestadas por cada uno de los subgrupos de tamaño de las pequeñas empresas de la muestra. Éstos se han clasificado en tres: entidades con plantillas de 1 a 5 empleados (conocidas como microempresas), empresas de 6 a 9 empleados (a las que hemos denominado miniempresas<sup>8</sup>), y empresas de 10 a 49 empleados (pequeñas empresas). Obviando la exposición de un análisis estadístico más detallado que mida posibles correlaciones, al no ser la finalidad del presente trabajo, los puntos más relevantes a nivel general que podemos extraer de los datos obtenidos en la encuesta son los siguientes (tabla 1):

- A medida que aumenta el tamaño de la empresa, parece que ésta va necesitando, y, en consecuencia, requiriendo a su personal, un mayor número de capacidades, tanto técnicas como humanas y conceptuales.
- Se hace patente cómo, en todos los tamaños, son las habilidades de carácter humano las más exigidas, tanto en número como en valoración media concedida a las mismas. Destacan especialmente las capacidades de “Responsabilidad y compromiso”, “Trabajo en equipo”, “Comunicación” y “Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje”.
- Entre las cualidades conceptuales resulta clara la mayor valoración dada a “Habilidad organizativa”, “Habilidad comercial” y “Habilidad negociadora”, sea cual sea el tamaño de las empresas.

---

<sup>7</sup> Bloque adaptado de la *Encuesta a Empresas sobre Tendencias del Mercado Laboral, 1999*, en su sección cuarta: “Proceso de selección y contratación”. Instituto de Estadística de Andalucía (2000), Junta de Andalucía, Sevilla.

<sup>8</sup> El hecho de que en nuestra investigación hayamos destacado entre las microempresas aquellas que no tienen más de cinco empleados de las que superan este número, a las que calificamos como miniempresas, se debe a que:

1º) Entre las microentidades son las unidades de cinco o menos trabajadores las de mayor presencia, siendo las de uno o dos trabajadores las que constituyen el grupo mayoritario,

2º) La propia FORCEM, primero, y la Fundación Tripartita, posteriormente, y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (ahora Ministerio de Empleo e Inmigración) al clasificar la participación de los trabajadores formados por tamaños de sus empresas, separan concretamente ambos tamaños de microempresas, el menor, de 1 a 5 trabajadores, y el inmediato siguiente, de 6 a 9.

3º) El Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (SIMA), único que recoge estadísticas de los municipios andaluces, realiza la clasificación por tamaño de establecimientos distinguiendo específicamente el tramo o colectivo de empresas de hasta cinco empleados del resto de tamaños.

Esta separación nos permitirá realizar análisis y comparaciones en relación a los datos de las fuentes estadísticas de las citadas instituciones.

- Con respecto al saber técnico, y aunque existe una mayor variedad en las valoraciones de las empresas entre los distintos tamaños, debemos destacar como los más requeridos a los conocimientos en “Ofimática” y “Nuevas Tecnologías (Internet)”. Ello nos habla de un primer nivel, al menos, de implantación de las TIC en las empresas.
- Por lo general, las habilidades señaladas en los puntos anteriores como las más valoradas por las empresas tienen, en las correspondientes distribuciones, modas en el valor máximo (5) y las menores desviaciones típicas. Especialmente significativo este hecho en las cualidades de tipo humano.

**Tabla 1: Necesidad de capacidades profesionales en las empresas**  
(necesidad: nula=0; mínima=1; máxima=5)

	CAPACIDADES PROFESIONALES	MICROEMPRESAS			MINIEMPRESAS			PEQUEÑAS EMPRESAS		
		Media	Moda	Desv.T	Media	Moda	Desv.T	Media	Moda	Desv.T
TÉCNICAS	Ofimática	3,43	5	1,91	2,89	5	2,15	3,48	5	1,75
	Nuevas Tecnologías (Internet)	2,90	3	1,79	4,11	5	1,17	3,43	5	1,60
	Sistema integrados de Gestión	2,24	0	2,05	2,67	5	2,18	3,10	5	1,84
	Trabajos en la red	1,76	0	1,67	2,78	5	1,99	2,52	3	1,63
	Programación informática	1,90	0	2,14	3,33	5	2,18	2,57	0	1,89
	Conocimientos de idiomas	2,24	3	1,67	3,11	5	1,83	2,90	3	1,67
	Control y gestión de costes	2,52	0	2,09	3,56	5	2,01	3,33	5	2,00
HUMANAS	Liderazgo	2,90	2	1,67	2,78	2	2,22	3,48	5	1,54
	Capacidad analítica	2,62	3	1,83	2,56	1	2,13	3,48	5	1,69
	Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje	4,00	5	1,52	3,89	5	1,69	4,00	5	1,52
	Comunicación	3,62	5	1,91	4,67	5	0,71	3,95	5	1,53
	Trabajo en equipo	4,05	5	1,32	4,44	5	0,88	4,19	5	1,29
	Responsabilidad y compromiso	4,38	5	1,16	4,89	5	0,33	4,00	5	1,52
CONCEPTUALES	Visión global	2,71	0	1,90	3,00	5	2,34	3,10	4	1,79
	Estrategia planificadora	2,67	0	2,15	2,78	5	2,44	3,52	5	1,78
	Visión de futuro	2,81	3	1,99	3,33	5	2,06	3,24	4	1,81
	Habilidad negociadora	3,05	5	2,01	3,78	5	2,17	3,38	5	1,88
	Habilidad comercial	3,81	5	1,75	3,89	5	2,20	3,67	5	1,74
	Habilidad organizativa	3,67	5	1,83	3,89	5	2,20	3,76	5	1,70

Fuente: Elaboración propia: trabajo de campo.

En vista de estos datos, las conclusiones de mayor relevancia que de nuestra muestra podemos obtener en la diferenciación de los tres subcolectivos de tamaño son las que se exponen a continuación.

### *Microempresas*

La única habilidad técnica cuya necesidad es considerada como mayor que media es la de los conocimientos en “Ofimática”. No alcanza siquiera el valor medio de tres otra de las necesidades que se exigían a este nivel en el global de las empresas, como es la de “Nuevas Tecnologías (Internet)”. De hecho, y como dato complementario, hemos de indicar que en la realización del estudio no se pudo obtener una base de correos electrónicos, pues el número de empresas que disponían de él era mínimo. Menos, incluso, eran las que tenían su portal o página web. Se detecta, por tanto, en este terreno una deficiencia que habría que paliar, o al menos, instar a los empresarios a que valorasen la utilidad que, para la difusión y expansión potencial de su negocio y la agilización de trámites con las instituciones, incluidas las Administraciones Públicas, conllevan dichos medios electrónicos.

Es en el conjunto de las cualidades humanas donde mayor número de habilidades se requieren por parte de las microempresas, algunas de ellas en grado superior a alto (con media mayor a cuatro). Entre éstas, y de mayor a menor valoración: “Responsabilidad y compromiso” y “Comunicación”. La capacidad de ser flexible y capaz de autoaprender obtiene una media justamente de cuatro. Y, por último, acercándose a este valor se demanda la habilidad de saber trabajar en equipo.

Las habilidades comercial, organizativa y negociadora son las únicas cualificaciones de tipo conceptual que superan la valoración media de tres.

### *Miniempresas*

A diferencia de lo que ocurre con las microempresas, las minientidades demandan para su actividad, sobre todo, los conocimientos técnicos en “Control y gestión de costes”, en “Programación informática” y en “Conocimientos de idioma”, con sendos valores superiores a tres. La aplicación de TIC aumenta. El análisis de la gestión interna muestra una concienciación sobre la búsqueda de la eficiencia a través de una mejor asignación y ahorro de recursos, y la presencia de relaciones exteriores lleva a procurar conocimientos de idioma en la plantilla.

En el grupo de las capacidades humanas, vuelven a ser las mismas cuatro habilidades mencionadas por las microempresas las más requeridas. No obstante, después de lo más exigido, que es la responsabilidad y el compromiso, es la capacidad para trabajar en equipo la que resulta más valorada. Le siguen “Comunicación” y “Flexibilidad y capacidad para el autoaprendizaje”.

También en este tamaño las habilidades comercial, organizativa y negociadora son las más necesitadas, junto a la de “Visión de futuro”, que también logra una valoración media superior a tres. Esta última capacidad resulta una novedad con respecto a lo que necesitan las microempresas, y nos habla del requisito de realizar un análisis previo de las circunstancias condicionantes del negocio, que, al menos como condición primera, les permita



llevar a cabo una labor de planificación de sus actividades, y, consecuentemente, de organización más adecuada de recursos.

#### *Pequeñas empresas*

Comentábamos cómo a medida que avanzamos en el tamaño de las empresas las habilidades se van requiriendo en mayor grado, pues la dificultad o complejidad de la actividad así lo va solicitando.

Entre los conocimientos de carácter técnico, los más exigidos son los de “Ofimática”, “Nuevas tecnologías (Internet)”, “Control y gestión de costes”, así como “Sistemas integrados de gestión”, que supera, aunque levemente, el valor tres, o de necesidad en grado medio.

Llama la atención el hecho de que la totalidad de las habilidades humanas por las que se consulta son consideradas como de necesidad de media a alta: “Liderazgo”, “Capacidad analítica”, y “Trabajo en equipo”; de necesidad alta: “Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje”, o de alta a muy alta, como en el caso de la “Comunicación”.

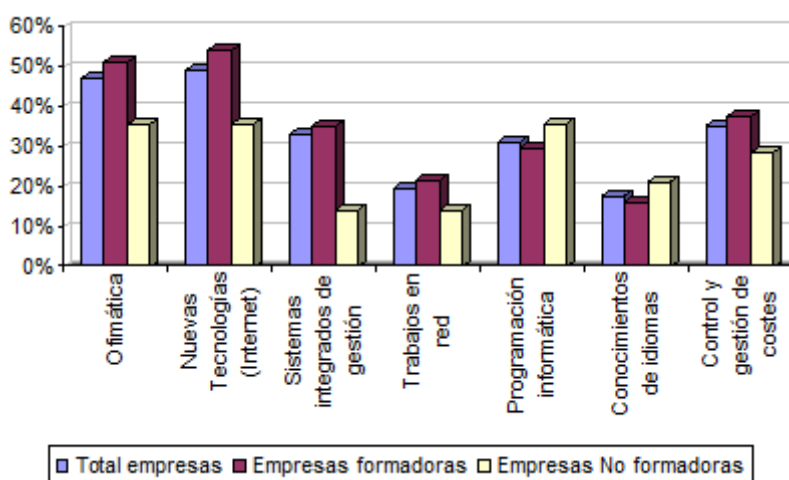
Resulta igualmente significativo el que en este tamaño sean demandadas en grado de medio a alto todas las habilidades de tipo conceptual. El orden de prioridad en esta demanda, por valoración media otorgada, es: “Habilidad organizativa”, “Habilidad comercial”, “Estrategia planificadora”, “Habilidad negociadora”, “Visión de futuro” y “Visión global”.

#### **4. DISPONIBILIDAD DE CAPACIDADES PROFESIONALES EN EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS FORMADORAS Y NO FORMADORAS**

En nuestro estudio solicitábamos también a las empresas que valoraran, en la misma escala utilizada para la necesidad, en qué grado disponían de las citadas capacidades profesionales dentro de su plantilla. Dado que nos interesa ahora conocer si las empresas forman a su personal en las materias que manifiestan necesitar, y que la mayor concentración de empresas formadoras se da entre las pequeñas empresas, no distinguiremos entre subcolectivos sino entre empresas que en nuestra encuesta se declaran formadoras y aquéllas que se declaran como no formadoras.

Si realizamos la comparación para los niveles altos o máximos de disponibilidad, comprobamos que en el campo de lo técnico son las empresas que forman las que presentan porcentajes más elevados, con dos curiosas excepciones en las que poseen las ratios menores: la “Programación informática” y los “Conocimientos de idioma” (gráfico 1).

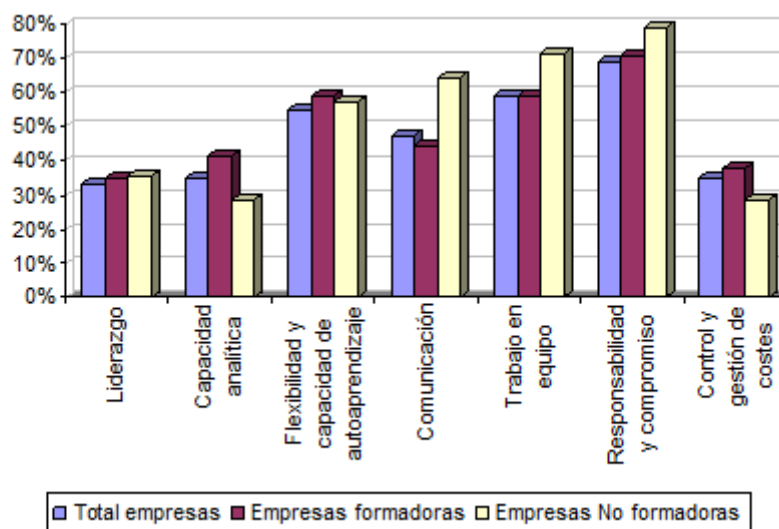
**Gráfico 1: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad alta o mayor de las Cualificaciones Técnicas entre su personal**  
(porcentaje de empresas que dan valores 4 ó 5, sobre el total de empresas, para cada capacidad)



Fuente: Elaboración propia: trabajo de campo.

En lo que se refiere a cualidades humanas, observamos que la disponibilidad en su propia plantilla de personal preparado suficientemente en tales habilidades es, curiosamente y salvo en sólo dos casos: “Capacidad analítica” y “Flexibilidad y capacidad de autoaprendizaje”, mayor entre las empresas no formadoras que entre las que sí forman (gráfico 2).

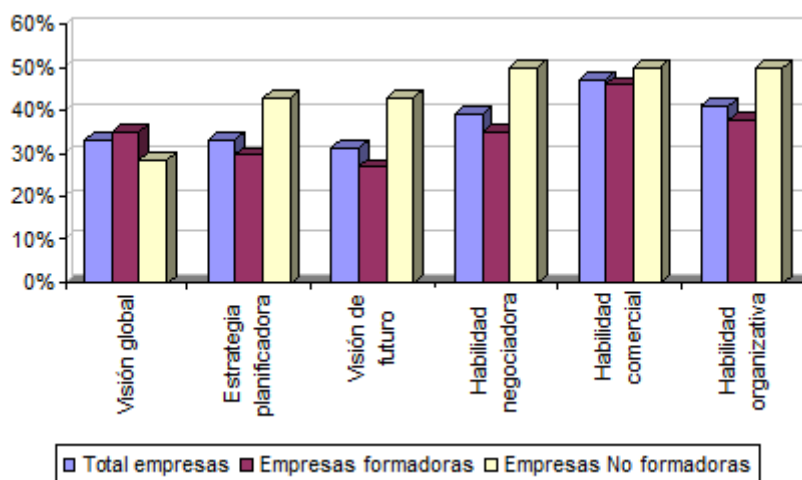
**Gráfico 2: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad alta o mayor de las Cualificaciones Humanas entre su personal**  
(porcentaje de empresas que dan valores 4 ó 5, sobre el total de empresas, para cada capacidad)



Fuente: Elaboración propia: trabajo de campo.

En cuanto a capacidades de carácter conceptual, encontramos que las empresas no formadoras son también las que presentan los niveles más elevados, siendo en todas ellas superior al 42% el porcentaje de las que dan esa alta consideración, y alcanzando incluso el 50% en las habilidades negociadora, comercial y organizativa. Sólo se da una excepción cuando se trata de la capacidad de “Visión global” (gráfico 3).

**Gráfico 3: Porcentajes de empresas que declaran tener niveles de disponibilidad alta o mayor de las Cualificaciones Conceptuales entre su personal**  
(porcentaje de empresas que dan valores 4 ó 5, sobre el total de empresas, para cada capacidad)



Fuente: Elaboración propia: trabajo de campo.

## 5. REFLEXIONES FINALES

Podría deducirse de lo analizado hasta ahora que las pequeñas empresas campogibaltareñas encuestadas han formado o están formando a sus trabajadores principalmente en materias técnicas, olvidando, o reduciendo, la preparación en capacidades humanas y conceptuales como las aquí tratadas. Las sucesivas Encuestas sobre Formación Profesional Continua llevadas a cabo en España, como país miembro de la Unión Europea, siguiendo los criterios del EUROSTAT (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1994, 2000 y 2007), y, sobre todo, los resultados de la aplicación de los Acuerdos Nacionales de Formación Continua, recogidos en las memorias de FORCEM y de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, reflejan el claro predominio, casi en exclusividad, de lo técnico al tratar sobre las materias o contenidos más frecuentes en las acciones formativas destinadas a los trabajadores de las pequeñas empresas. Nuestro propio trabajo de campo, al consultar esta cuestión entre las empresas de la muestra que habían participado en acciones formativas en el marco de los Acuerdos Nacionales, confirma esta hegemonía<sup>9</sup>. Sin embargo, las mismas empresas consideran muy necesarias determinadas capacidades conceptuales y, sobre todo, capacidades de tipo humano, según hemos comprobado. La formación en las habilidades humanas reflejadas en este estudio parece quedar reservada a los directivos, y principalmente a los pertenecientes a entidades de mayor tamaño.

Pero todo negocio, sea cual sea su tamaño, implica decisiones y actuaciones en cualquiera de sus puestos de trabajo y funciones, con su carga equivalente de responsabilidad. Se establecen relaciones con los distintos agentes, internos y externos, a través de las que se contraen compromisos. Para que pueda ser gestionado como un todo, o en conjunto, y se aprovechen las potenciales sinergias, demanda comunicación y trabajo coordinado entre sus miembros. Y, por supuesto, nada como un pequeño negocio para requerir lo que constituye uno de sus

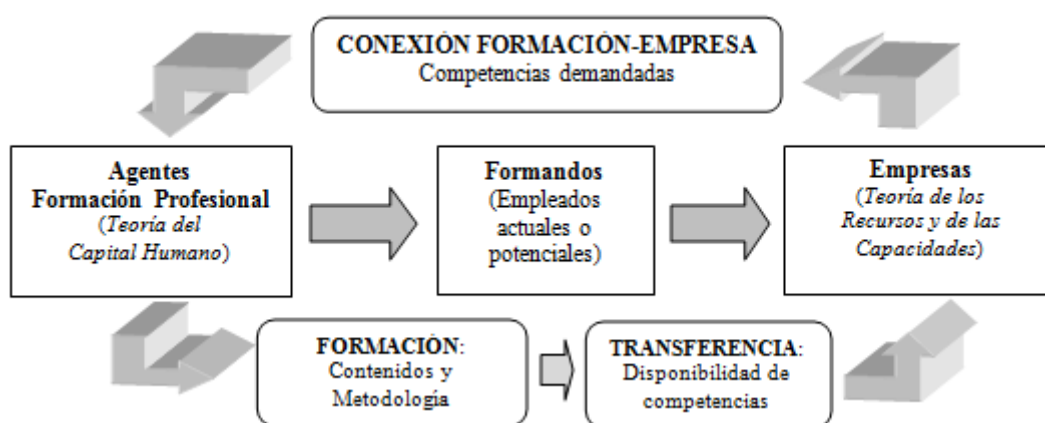
<sup>9</sup> En ese marco, los contenidos en los que principalmente formaron a su personal las microempresas fueron: Seguridad e higiene, Informática de usuario, Administración y Técnicas comerciales. Las miniempresas añadieron a las anteriores la materia de Idiomas. Las pequeñas empresas, por su parte, ampliaron este listado con Informática profesional, Técnicas industriales, y sólo en este tamaño aparece en dicha lista Habilidades directivas (Foncubierta, 2008).

pilares competitivos, que supone quizás la mayor ventaja o fortaleza que le otorga su reducida dimensión: la flexibilidad. Flexibilidad y capacidad para aprender y adaptarse continuamente que exigen a sus propios empleados, pues “la capacidad de una organización para adaptarse al cambio del entorno depende de la capacidad de adaptación que tengan las personas que la integran” (Pérez Gorostegui y Rodrigo Moya, 1998).

Por otra parte, tendríamos que reflexionar si desde la formación profesional, reglada y no reglada, se puede, y debe, -y en qué nivel se hace-, capacitar en estas habilidades. Ello sin dejar de reconocer el peso que para la adquisición de determinadas cualidades humanas tiene el propio proceso socializador y educativo general de la persona: familia, amigos, grupos sociales a los que pertenezca, primeras etapas de la formación escolar, etc., sobre todo en lo que respecta a cuestiones como la responsabilidad del individuo, el grado de compromiso que manifiesta, la facilidad para la comunicación y las relaciones, y el ejercicio de trabajar y compartir con otros.

En este sentido, parece que la formación superior, que está viviendo un intenso proceso de adaptación a las premisas de la *Declaración de Bolonia* en pro de la realización del *Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)*, enfocará su labor docente a la adquisición de competencias, frente al mero aprendizaje de conocimientos. Entre dichas competencias, todas las nuevas titulaciones contemplan las de carácter técnico propias de su título, y las denominadas transversales o transferibles, como son las capacidades para tomar decisiones (que conlleva responsabilidad y compromiso), trabajar en equipo, organizar y planificar, tener iniciativa y espíritu emprendedor, adaptabilidad a los cambios del entorno, etc. Como podemos comprobar, gran parte de ellas son las indicadas como más necesarias de disponer entre el personal por las empresas consultadas en nuestro trabajo. Transcurrido un tiempo adecuado desde el cambio del sistema deberíamos volver a plantear este estudio a las empresas, y comprobar si ellas comienzan a percibir dicho cambio, y a disponer, por consiguiente, de personal preparado en las cualidades humanas citadas.

**Gráfico 4: Articulación entre formación y empresa a través de las competencias**



Fuente: Elaboración propia.

Pero si, como acabamos de reflejar en el gráfico anterior, el sistema formativo puede dotar a las empresas de personas con las habilidades demandadas por éstas, no se cumpliría para ellas la condición que sostiene la Teoría

de los Recursos y Capacidades de que éstas sean difícilmente imitables y propias de cada organización. Grant sostiene que *“una capacidad es una habilidad para que un grupo de recursos realice una tarea o actividad. Mientras que los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la principal fuente de ventaja competitiva”* (1991). Haciendo tal distinción, las habilidades adquiridas durante los procesos de formación podrían ser consideradas como recursos de entrada de una organización, pero sería posteriormente, cuando ésta comienza a trabajar con las personas que la componen y las competencias que éstas han adquirido, cuando se logran, -por la interacción entre las mismas, por la adaptabilidad a las circunstancias propias de dicha organización, y, en definitiva, por la gestión que de ellas se hace y los nexos organizacionales, tecnológicos y relacionales que con ellas se consiguen (gestión del conocimiento)<sup>10</sup>-, esas capacidades particulares que le confieren a la entidad una ventaja competitiva, que la entidad ha de identificar, desarrollar y afianzar, para que se convierta en sostenible<sup>11</sup>. Ventaja que no se conseguiría si no fuera por la percepción desde el exterior de la empresa, o de la organización de que se trate, de que ésta aporta en el desarrollo de su actividad un valor añadido superior.

Las pequeñas entidades carecen, por lo general, de tecnologías avanzadas y de complejas estructuras, y se caracterizan por el contacto continuo y directo entre sus miembros, con clientes, acreedores, y proveedores, y por la necesidad de adaptarse de forma rápida al entorno cambiante, como comentamos, lo cual requiere de unos elevados grados de madurez, disposición, flexibilidad y otras actitudes de tipo humano entre sus miembros. En este sentido, estimamos, que siendo importantes todas las habilidades tratadas en este trabajo, son precisamente las más demandadas, las de carácter humano, las que se perfilan como factores de mayor potencial para la generación por parte de las pequeñas empresas, campogibraltareñas o no, de esa ventaja competitiva.

---

<sup>10</sup> Cuando se producen las interrelaciones entre conocimientos tácitos y explícitos que señala el modelo SECI, modelo de creación de conocimiento en una organización, basado en cuatro procesos: Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización. Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N.(2000): “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”. Long Range Planning, vol.33, nº 1, pp. 5-34.

Trabajando en estos procesos la organización desarrolla capacidades que le permiten afrontar los desafíos del mercado, adaptarse a los cambios y abrirse a la innovación, generando, a su vez, conocimiento individual y colectivo entre sus miembros, y para la sociedad en la que está inserta.

<sup>11</sup> A pesar de lo complejo que esta identificación pueda llegar a ser para una pequeña entidad. En este sentido, puede verse los estudios de Pinto Jiménez, J.J. (2007) y García, Rodríguez, Vallejo y Arregui (2008). Ver Referencias Bibliográficas en este trabajo.

Además de ésta, otras reflexiones sobre el valor de los intangibles en las pequeñas empresas, y sus modelos de medición, las encontramos, entre otros, en:

- Stevenson, H.H. y Gumpert, D.E. (1985): “El espíritu empresarial”. Harvard Deusto business review, nº 24, pp. 121-134.
- Mucci, O.O. (1989): “La creatividad en las PYME”. Administración de Empresas, vol.19, nº 227-228, pp.823-832, febrero-marzo, Buenos Aires.
- Vesper, K.H. (1990): “Ideas para nuevos proyectos empresariales: la experiencia es un factor muy aprovechable”. Harvard Deusto business review, nº 3, pp. 90-96.
- Brush, T.H. y Bromiley, P. (1997): “What does a small corporate effect mean? A variance components simulation of corporate and business effects”. Strategic management journal, vol. 18, issue 10, pp. 825-835.
- Davenport, T. (2000). Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas. Gestión 2000.Aedipe, Barcelona.
- Peña, I. (2002): “Intellectual capital and business start-up success”. Journal of Intellectual Capital. , vol.3, issue 2, pp. pp.180-198.
- Salojärvi, S. (2004): “The role and nature of knowledge in Finnish SME’s”. International Journal of Learning and Intellectual Capital, vol. 1, issue, 3, pp. 334-357.
- Valera, R. y Bedoya, O. (2007): “Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias”. Estudios Gerenciales, vol.22, nº 100, pp. 21-47. Universidad ICESI, Cali, Colombia.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CEDEFOP (2001): European structures of qualification levels: a synthesis based on reports on recent developments in Germany, Spain, France, the Netherlands and the United Kingdom (England and Wales). Vol. I. CEDEFOP Reference Series. European Communities, Luxembourg.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2000): Memorándum sobre el Aprendizaje Permanente. Luxemburgo.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001): Comunicación “Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente”. Luxemburgo.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002): European Competitiveness Report, 2002. Competitiveness and Benchmarking. Luxemburgo.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2005): Comunicación al Consejo Europeo de primavera de 2 de febrero: “Trabajando juntos por el crecimiento y el empleo - Relanzamiento de la estrategia de Lisboa”. Lisboa.
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales, CEOE (2005): Retrato de las PYMES. Madrid.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio (2005). La empresa en España y en Europa. Madrid.
- *Declaración de Bolonia*. Declaración conjunta de los Ministros Europeos de Educación, Bolonia, 19 de junio de 1999.
- Foncubierta Rodríguez, M. (2008): La Incidencia de los Acuerdos Nacionales de Formación Continua en la Pequeña y Mediana Empresa del Campo de Gibraltar. Tesis doctoral, Universidad de Educación a Distancia.
- Fundación FORCEM ([www.fundaciontripartita.org](http://www.fundaciontripartita.org)):
  - (1999) Memoria balance: I Acuerdo Nacional de Formación Continua 1993-1996, Madrid.
  - (2000): II Acuerdos de Formación Continua (1997-2000): principales indicadores. Boletín Estadístico, nº 00, Madrid.
- Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo ([www.fundaciontripartita.org](http://www.fundaciontripartita.org)):
  - (2002): Formación y Competitividad. Hacia un espacio europeo de aprendizaje permanente. Recopilación de las intervenciones del Encuentro de Verano 2002, San Lorenzo de El Escorial, Madrid.
  - (2003): La Pequeña y Mediana Empresa en el subsistema de Formación Continua. Boletín Estadístico, nº 11, Madrid.
  - (2004) Comisión Paritaria Territorial de Andalucía (2004): Memoria de Actividades 2001, Madrid.
- García Benau, A. y Vico Martínez, A. (dir) (2004): La formación universitaria en Administración y Dirección de Empresas (ADE). Análisis de su adaptación al mercado de trabajo y propuesta de plan de estudios. Ed. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa (AECA), Madrid.
- García, D.; Rodríguez, A.; Vallejo, B. y Arregui, G. (2008): “Importancia y valoración de los intangibles: La percepción de los directivos”. Estudios de Economía Aplicada, vol.26-3, pp.27-55.
- González, J. y Wagenaar, R. (coord) (2003): Tuning Educational Structures in Europe. Ed. Deusto, Bilbao.
- Grant, R.M. (1991): “The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy formulation”. California Management Review, vol. 33, nº 3, pp. 114-135. Spring

- Instituto de Estadística de Andalucía (2000): Encuesta a Empresas sobre Tendencias del Mercado Laboral, 1999. Junta de Andalucía.  
(<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadistica/etml/etmInd05.htm>).
- Instituto de Estadística de Andalucía. Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (SIMA).  
(<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadistica/sima/index2.htm>)
- Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y la Formación Profesional.
- Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social (1994): Encuesta de Formación Profesional Continua (EFPC 1993). Madrid.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (<http://www.mtas.es>):
  - (2001): Encuesta de Formación Profesional Continua (EFPC 1999), Madrid.
  - (2007): Encuesta de Formación Profesional Continua (EFPC 2005), Madrid.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2002): Programa Global para el Empleo.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999): Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Pérez Gorostegui, E. y Rodrigo Moya, B. (1998): Desarrollo y evaluación de los recursos humanos. Ed. Pirámide, Madrid.
- Pinto Jiménez, J.J. (2007): “Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola Medio (España)”. Estudios Gerenciales, vol.23, n° 105, pp. 13-38. Universidad ICESI, Cali, Colombia.
- Saarni, C. (1999): The development of emotional competence. Ed. Guilford Press, Nueva York.
- Sastre, C. y Aguilar, E. (2003): Dirección de los recursos humanos. Un enfoque estratégico. Mc-Graw-Hill, Madrid.
- SME-Learning (Small and Medium Enterprises) Leonardo da Vinci’s Project.  
(<http://www.smelearning.eu>)
- Valle Cabrera, R. (2003): La gestión estratégica de los recursos humanos. Prentice-Hall.
- Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro, L. (2001): El enfoque de competencia laboral: manual de formación. CINTERFOR/OIT, Montevideo.  
([http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_cl/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/index.htm))