

# Análisis de la flexibilidad de la oferta de formación en gestión del País Vasco<sup>1</sup>

ANDRÉS ARAUJO

PATXI IBAÑEZ

JON LANDETA

STANISLAV RANGUELOV

*Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea*

Recibido en febrero de 2003; aceptado en julio de 2003

## Resumen:

*Son muchos los factores determinantes del éxito del directivo en su actividad. Existe consenso en considerar que, de entre todos ellos, la formación y capacitación tienen una influencia destacada. Así mismo, la capitalización intelectual del directivo se puede llevar a cabo por diferentes medios, uno de los cuáles es la formación externa. Para que esta vía resulte eficaz y eficiente, es fundamental que este mercado de formación cuente con información adecuada y suficientemente transparente. Por consiguiente, este trabajo pretende realizar, tomando como marco de referencia el País Vasco, un análisis comparativo de la oferta de formación no reglada en gestión para directivos en dos periodos de tiempo, con el fin de evaluar la flexibilidad e idoneidad de este tipo de oferta.*

## Palabras Clave:

*Formación, directivos, gestión, oferta.*

## Résumé:

*Il y a beaucoup de facteurs qui déterminent le succès du directif dans son activité. On peut affirmer qu'il existe un consensus sur l'influence fondamentale de la formation et la qualification à ce niveau. Particulièrement, la qualification intellectuelle du directif peut être achevée par différents moyens, un desquels est la formation externe. A fin de que ce procès soit effectif, il est fondamental que le marché de formation dispose d'une information adéquate et suffisamment transparente. Par conséquent, ce travail a pour objectif, tout en pren-*

---

<sup>1</sup> El contenido de este trabajo deriva del proyecto de investigación UE-1998-23, «Oferta y Demanda de Formación en Gestión Empresarial para Directivos en la CAPV» y del contrato de investigación «Análisis de la Oferta de Formación en Gestión y en Gestión del Conocimiento». El proyecto era perteneciente a la convocatoria de 1998 de ayudas del Gobierno Vasco a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica entre Universidades y Empresas, en su elaboración y desarrollo participaron la Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea, la Universidad de Deusto (ESTE) y el Cluster del Conocimiento, como empresa, y, además de los autores firmantes, formaron parte del grupo de investigación Jon Barrutia Güenaga (UPV/EHU), Olga Riveira (UD-ESTE) y Olga del Orden (UD-ESTE). El contrato ha sido firmado en el año 2002 con el Cluster del Conocimiento, y en el mismo ha participado el equipo que intervino en el proyecto inicial, junto con Stanislav Rangelov, de la UPV/EHU, y Mónica Moso, en representación del Cluster del Conocimiento.

Una versión preliminar de este artículo ha sido presentada como ponencia en la XI International Conference de AEDEM (Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa), celebrada en París en setiembre de 2002.

*nant comme objet de référence le Pays Basque, une analyse comparative de l'offre de formation non réglée dirigée aux directifs en deux périodes temporels, afin d'évaluer la flexibilité et l'aptitude de ce type d'offre.*

**Abstract:**

*There are many factors that determine the success of a manager in the exercise of their activity. There is agreement in considering that, among all of them, training and qualification have an outstanding influence. Also, manager's intellectual capitalization can be carried out by different ways, one of which are external training. It is fundamental that training industry cast suitable and sufficiently transparent information, in order to make this way both, effective and efficient. Therefore, this work, taking as framework the Basque Country, aims to make a comparative analysis of the supply of nonregulated training in management for directors in two periods of time, with the purpose of assessing the flexibility and suitability of this type of supply.*

**Keywords:**

*Training and Development, supply, managers, management.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Es indudable la relevancia que tiene el directivo en la consecución de los objetivos económicos y sociales de la empresa y de sus stakeholders.

Los factores determinantes que explican el éxito del directivo en su actividad y en el ejercicio de las responsabilidades que tiene encomendadas, que se plasma generalmente en una trayectoria ascendente dentro de las diversas organizaciones empresariales por las que va pasando en su carrera profesional, son muchos y es difícil conocer el grado de influencia de cada uno de ellos. Junto con las capacidades innatas, las experiencias acumuladas e, incluso, el azar, la formación y capacitación del directivo es uno de los factores sobre los que existe un mayor acuerdo respecto a su potencial explicativo del triunfo directivo, además de ser el que mejor se presta a una actuación racional y planificada por parte del decisor individual u organizacional. Este consenso tiene una sólida base teórica, construida principalmente sobre la inversión en capital humano (Schultz, 1961; Becker, 1964) y sobre el credencialismo (Doeringer y Piore, 1971; Spence, 1973), y también tiene una clara constatación empírica a partir de las opiniones de los propios directivos, referidas en numerosos estudios, entre los que destacamos por su proximidad el de Araujo *et al.* (2001) y el de Adell *et al.* (2002).

Por otra parte, además de explicar el éxito del directivo, la formación de los cuadros dirigentes de la empresa también tiene una repercusión directa en la competitividad de la empresa dirigida. La capacidad directiva es una capacidad clave para alcanzar y mantener la competitividad de la empresa, que descansa sobre unos recursos o activos intangibles estratégicos, los directivos (Edvinsson y Malone, 1997), cuyo valor puede verse afectado favorablemente mediante la formación. Por lo tanto, invertir en formación supone invertir en un activo intangible organizacional que tiene un gran potencial como fuente de ventaja competitiva sostenible (entre otros: Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf; 1993; Lado y Wilson, 1994; Pfeffer, 1994, 1998) y, en consecuencia, supone invertir en competitividad (Hamel y Prahalad, 1995; Tannenbaum, 1997).

Este proceso de capitalización intelectual del directivo puede ser llevado a cabo por tres vías diferentes, que no son excluyentes entre sí:

- a) Formación previa al desempeño de la actividad laboral y/o directiva (básicamente formación académica pre-laboral)

- b) Aprendizaje a través de la experiencia y de acciones de formación interna en la empresa.
- c) Formación continua externa: formación recibida mientras se desarrolla la actividad laboral, fuera de la empresa y a través de cursos o programas formativos ofrecidos por agentes externos.

En el caso del directivo en ejercicio, la primera vía deja de tener sentido como objeto de gestión y decisión, ya que se refiere a su pasado. La segunda vía tiene un fuerte componente de transmisión del conocimiento específico y tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995), cuya gestión tiene un marcado carácter colectivo e intraempresarial. La tercera vía nos conduce a un mercado externo de formación en gestión para profesionales en ejercicio.

En el marco de la tercera vía señalada, la idoneidad y calidad de la oferta formativa dirigida ex profeso a este colectivo directivo cobra gran importancia, tanto desde las perspectivas individual (Mincer, 1962; Alba *et al.*, 1995; Baruch *et al.*, 2000) y empresarial (Gil *et al.*, 1994; Marcos, 1999) como pública (Blaug, 1998; Oroval *et al.*, 1998; OECD, 2000). Igualmente, es fundamental que este mercado de formación directiva cuente con información adecuada y suficientemente transparente para que pueda funcionar eficientemente.

## 2. CONTEXTO Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

En el ámbito geográfico de la Comunidad Autónoma del País Vasco, el mercado externo de formación en gestión es importante. De un lado, el conjunto de directivos, especialmente de PYMES, es muy amplio<sup>2</sup>. Del otro lado, la cantidad, experiencia y pluralidad de oferentes es también importante (Araujo *et al* 2001b).

Por otra parte, distintos trabajos han analizado recientemente la formación en la empresa desde la perspectiva de las necesidades e intenciones de la demanda, en ámbitos próximos o coincidentes con el nuestro (Gairín, 1995; Alcaide *et al.*, 1996; Valle *et al.*, 1997; Aragón *et al.*, 1998 y 1999; Parellada *et al.*, 1999; Barba *et al.*, 2000; SPRI, 2000; Araujo *et al*, 2001; Adell *et al* 2002). Dos de ellos, concretamente los dos más recientes, llevados a cabo en el ámbito vasco por los autores de este trabajo, y en un ámbito nacional por la Fundación Española de Directivos<sup>3</sup>, recogen entre sus resultados las principales necesidades de formación de los directivos, manifestadas por ellos mismos.

Del contraste entre las intenciones de formación futura en el año 2000, año al que se refieren ambos trabajos, y la oferta existente en ese momento se pueden deducir los principales desajustes aparentes entre la demanda potencial y la oferta real en ese periodo. En el estudio referido realizado por este equipo se detectaban desajustes importantes en contenidos. Así, la demanda parecía requerir formación en Habilidades Directivas, MBAs y Nuevas Técnicas de Gestión en una proporción mayor que la que el mercado ofrecía. Por otra parte, la oferta parecía superar las necesidades de la demanda en formación en conocimientos específicos, especialmente en Gestión de la Calidad y Prevención de Riesgos

<sup>2</sup> En la CAPV en el año 2000 estaban registradas 5055 empresas de 20 o más trabajadores (Eustat, 2001).

<sup>3</sup> Este estudio fue elaborado para la Fundación Española de Directivos por Jaime Filella, José Luis Álvarez, Xavier Gangonells, Mabel Sassul y Laura Sampietro-Colom y fue editado por Ramón Adell, Juan Corona, Francisco Guarnier y Juan Torras.

Laborales<sup>4</sup>. Estos datos concuerdan básicamente con los resultados del trabajo de Adell *et al.* (2002; p. 58-59)<sup>5</sup>.

Si asumimos que la oferta de formación debe tender a ajustarse a la demanda de los directivos, y que la estructura de los agentes oferentes de este tipo de formación es mucho más flexible que la de los oferentes de, por ejemplo, formación reglada (Araujo 2001b), lo que posibilita una adecuación más rápida de la cantidad y contenidos de la oferta a las nuevas necesidades, se podría suponer que en los dos años que han transcurrido desde el estudio referido, la oferta de formación en gestión para directivos habrá evolucionado en la dirección que marcan las necesidades no cubiertas de la demanda.

Por consiguiente, este trabajo pretende realizar un análisis comparativo de la oferta de formación no reglada en gestión para directivos en la CAPV en dos periodos de tiempo distantes entre sí un bienio, a fin de observar si se ha modificado significativamente, tanto en la cantidad y características de los oferentes como en el número y contenidos de los programas ofertados, y si esa variación, si la hubiera habido, ha sido en la dirección que indicaban los estudios de demanda.

Se pretende valorar, en suma, la flexibilidad e idoneidad de los contenidos de la oferta actual de este tipo de formación en el ámbito de referencia escogido.

### **3. HIPOTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **A) Hipótesis**

La hipótesis principal que subyace en este trabajo es que *la oferta del mercado de formación en gestión para directivos es flexible y sensible frente a las necesidades de su demanda*.

De esta hipótesis principal se derivan dos hipótesis de trabajo auxiliares, que queremos contrastar en nuestro estudio:

H1: La oferta (oferentes y programas) de formación en gestión no reglada para directivos ha variado significativamente en los dos años últimos años en la CAPV.

H2: La variación de la oferta de formación en gestión no reglada para directivos se ha producido en la dirección señalada por los estudios de demanda.

#### **B) Metodología**

El análisis dinámico de la *Oferta de Formación para Directivos* ha exigido la creación de un inventario de oferentes y el análisis y actualización de sus características, tanto en el año 2000 como en el 2002. Ello ha implicado una búsqueda selectiva en ambas

---

<sup>4</sup> Estos resultados se obtuvieron a partir de las respuestas de una muestra representativa de 1074 directivos que se encontraban en los dos niveles más altos de la jerarquía de su organización (directores generales, funcionales y divisionales) de empresas radicadas en la CAPV de más de 20 trabajadores. Se utilizó muestreo aleatorio estratificado por territorio, para un error muestral inferior al 5% y un nivel de confianza del 95%.

<sup>5</sup> En ambos estudios los directivos indicaban también la necesidad de formarse en idiomas y nuevas tecnologías. Sin embargo, hemos centrado nuestro análisis en formación en gestión, por lo que no hemos considerado el potencial desajuste que podría haber entre la oferta y la demanda de estos contenidos.

ocasiones en diversas fuentes impresas y registros públicos<sup>6</sup> de los centros que, a priori, pudieran ofrecer en la Comunidad Autónoma del País Vasco una formación de las características definidas en el objeto de nuestro estudio<sup>7</sup>.

En la primera revisión efectuada se creó un directorio de más de 350 oferentes de formación sobre los que se trabajó. Mediante contacto telefónico se testó si la oferta formativa de estos centros se adecuaba al tipo de formación objeto de nuestro análisis. A raíz de esta comprobación telefónica el directorio se redujo a 127 centros, que fueron entrevistados para obtener información adicional sobre sus características. De estas 127 empresas, en el año 2000, 68 centros fueron incluidas en el estudio y 59 centros se excluyeron por no ofertar una formación de las características definidas en el objeto de nuestro estudio o por solicitar expresamente no ser incluidas en el mismo (Araujo *et al.*, 2001b: pp 116-117).

Estos centros, junto con los detectados en la segunda revisión, fueron de nuevo entrevistados en una segunda ocasión a lo largo del primer semestre del 2002, a través de los siguientes pasos:

1. Envío del cuestionario de centro a los 69 centros de formación incluidos en la edición del 2000 y a 19 centros de formación excluidos en su día, pero que se consideraba que podían actuar en el ámbito de nuestro estudio.
2. Entrevista telefónica con los centros de nueva creación.
3. Tras el segundo paso se actualizó el directorio de centros a medida 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, que se puede consultar en la página web del Cluster del Conocimiento ([www.clusterconocimiento.com](http://www.clusterconocimiento.com)).

Además de la información solicitada en el cuestionario de centro, también 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.

4. Los datos de este estudio están actualizados a junio de 2002 y, finalmente, se ha podido disponer de información de 70 centros de formación de los que se ha obtenido respuesta.
5. Por otro lado, también se han incorporado al directorio de centros los programas de formación que ofertaban dichos centros y que habían sido mencionados en el

---

<sup>6</sup> 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
- Listado de programas de formación evaluados por Egailan durante los años 1998,1999, 2000 y 2001 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.
- Base de datos documental de la Asociación para el Progreso de la Dirección

<sup>7</sup> La formación objeto de nuestro estudio era aquella que estaba dirigida a directivos o predirectivos a través de programas de más de 20 horas, estables, externos, formales, generales y no reglados.

cuestionario cumplimentado por estos (1.319 programas de formación de más de 20 horas)<sup>8</sup>.

6. La información recogida sobre la oferta de formación se ha tabulado, tipificado y reclasificado en dos tablas de datos del programa estadístico SPSS. Para su análisis se empleó básicamente estadística descriptiva, análisis de tablas de contingencia y análisis multivariante.
7. Realización de un *focus group* con diferentes agentes responsables ofertas formativas en gestión para directivos, a fin de interpretar y valorar los resultados del análisis cuantitativo de la variación de la oferta.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Centros de formación

#### 4.1.1. Tipos de centros

Los centros analizados han sido *a priori* 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).
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 organizaciones cuya actividad principal es la consultoría de empresas y la formación para directivos, realizada ésta de 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 empresariales).
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)<sup>9</sup>.

La estructura de la oferta en cuanto a la tipología de los centros oferentes ha variado muy poco en estos dos años. La distribución por tipo de centros sigue siendo básicamen-

---

<sup>8</sup> Esta información también se encuentra publicada en la página web del Cluster del Conocimiento ([www.clusterconocimiento.com](http://www.clusterconocimiento.com))

<sup>9</sup> 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 (una elevada oferta de cursos a distancia de ámbito nacional (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.

te la misma. Sin embargo, sí se han producido cambios dentro de cada una de las clases de centros, especialmente en aquellas que presentan una menor estructura fija y por consiguiente pueden exhibir una mayor flexibilidad, cual es el caso de las consultoras y de los centros no universitarios de formación (un 10% han desaparecido o han abandonado la formación, un 10% diferente se han creado o se han incorporado a la actividad formativa). Respecto a los centros universitarios, ha habido dos incorporaciones (10.5%) de dos centros ya existentes que han iniciado acciones formativas para directivos.

Tabla 1  
**Distribución de los centros de formación por tipo de centro**

Tipos de centros	Año 2000		Período 2000-2002		Año 2002		2000-2002 % Variación
	Frecuencia	%	Bajas	Altas	Frecuencia	%	
Asoc. Empr., Cámaras, CP	13	18,8	0	0	13	18,6	0,0
Centros no universitarios	9	13,0	1	1	9	12,9	0,0
Consultoras de form.	20	29,0	2	2	20	28,6	0,0
Inst. de promoción y A.D.	8	11,6	1	0	7	10,0	-12,5
Instituciones universitarias	19	27,5	0	2	21	30,0	10,5
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>1,4</b>

#### 4.1.2. Distribución de los centros por Territorios Históricos

Por territorios históricos, se ha acrecentado el tamaño y dinamismo de la oferta vizcaína y guipuzcoana respecto a la ya de por sí débil oferta alavesa<sup>10</sup>.

Tabla 2  
**Distribución de los centros de formación por Territorio Histórico**

Territorio Histórico	Año 2000		Período 2000-2002		Año 2002		2000-2002 % Variación
	Frecuencia	%	Bajas	Altas	Frecuencia	%	
Álava	8	11,6	1	0	7	10,0	-12,5
Bizkaia	43	62,3	2	2	43	61,4	0,0
Gipuzkoa	18	26,1	1	3	20	28,6	11,1
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>1,4</b>

#### 4.1.3. Recursos de los centros

En general, hay una fuerte correlación entre la tipología del centro y los recursos humanos y materiales de los que dispone. En la tabla 3 pueden observarse los principales

<sup>10</sup> Aproximadamente Bizkaia tiene tantas empresas como Álava y Guipúzcoa juntas, y Guipúzcoa, por su parte, el doble que Álava.

recursos de los centros de formación de la CAPV en este año 2002, no habiendo diferencias importantes respecto a los recursos referidos en el año 2000.

Tabla 3  
Recursos de los centros (año 2002)

Tipo de centro	AA, CC y CP	CNUF	CF	IP y AD	IU
Profesorado en exclusiva*	0	3	8	0	43
Profesorado a parcial*	2	3	0	0	23
Profesorado subcontratado*	42	25	0	20	16,5
Personal no docente	12,2	12,6	5,9	7,9	21,1
N.º aulas	7,8	7,4	2	3,1	20,5
Tamaño aulas	50,4	45,9	61,7	61,3	103,1
Capacidad centro (n.º alumnos)	226,7	251,7	266,4	87,5	1.412,5
M2 administración	150	100	59,6	133,3	147,5
Volúmenes biblioteca	2.578	1.431	1.113,3	750	102.271,6
Revistas suscritas	39,1	13	15,5	11,2	762,8
N.º ordenadores aula informática	24,1	28,2	125,3	16,3	129

\* En el caso del profesorado se utiliza la mediana como indicador de tendencia central. Para el resto de recursos se indica la media.

Las Instituciones Universitarias son, con mucha diferencia, las que disponen de más recursos no docentes; después les siguen la categoría de Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales y la de Centros No Universitarios de Formación. Las estructuras con menos recursos y, por tanto, con menor estructura fija son las de las Consultoras de Formación y las de las Instituciones de Promoción y Agencias de Desarrollo.

En términos de profesorado, también las Instituciones Universitarias son las que disponen de una estructura humana de mayor dimensión y vinculación más permanente, mientras que las Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales, y las Instituciones de Promoción y Agencias de Desarrollo prácticamente no suelen tener profesorado en plantilla, por lo que su flexibilidad respecto a la formación es grande, subcontratando según necesidades, y sus barreras de salida son casi nulas, habida cuenta además de que la formación no es su actividad ni misión principal.

#### 4.1.4. Antigüedad de los centros

Las Instituciones Universitarias son los agentes que más tiempo llevan desarrollando acciones formativas en general (más del 95% supera los 10 años), seguida de las Asociaciones Profesionales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales (el 85% supera los 10 años).

En el lado opuesto se encuentran las Instituciones de Promoción y Agencias de Desarrollo (el 85% tiene menos de 10 años), los Centros No Universitarios (el 67% no superan los 10 años) y las Consultoras de Formación (el 58% llevan menos de 10 años en formación).



#### 4.1.5. Asociacionismo y certificación de la calidad

El grado en el que los centros oferentes están integrados en asociaciones profesionales relacionadas con la formación, así como la medida en que su actividad está acreditada por alguna certificación de calidad son indicadores del nivel de profesionalidad del sector. En este sentido, se puede observar un aumento significativo en ambos parámetros en el bienio analizado.

Destaca el incremento en el grado de asociacionismo de los distintos tipos de centros, siendo menor (pero importante) el de los agentes certificados. En ambos indicadores se destacan positivamente las Instituciones de Promoción, las Consultoras y los Centros No Universitarios de Formación, y por el contrario lo hacen negativamente las Instituciones Universitarias.

Tabla 4

#### Porcentaje de centros pertenecientes a asociaciones y con certificaciones de calidad

Tipos de centros	Año 2000		Año 2002		Var. 2000-2002	
	% asociado	% acreditado	% asociado	% acreditado	% Var. Asoc.	% Var. Acr.
Asoc. Empr., Cámaras, CP	46,2	7,7	53,8	7,7	16,5	0,0
Centros no universitarios	55,6	44,4	75,0	50	34,9	5,6
Consultoras de form.	63,2	36,8	84,2	47,4	33,2	10,6
Inst. de promoción y A.D.	50	25,0	85,7	42,9	71,4	17,9
Instituciones universitarias	57,9	26,3	66,7	23,8	15,2	-2,5
Total	55,9	27,9	72,1	32,4	29,0	4,5

## 4.2. Programas formativos

### 4.2.1. Número y duración de los programas

La oferta total de formación en gestión para directivos, en número de programas, ha crecido en estos dos últimos años. En el año 2000 se materializaba en 1281 programas de más de 20 horas, de los cuales 64 superaban las 100 horas (con una duración media de 402 horas) y 1217 no alcanzaban las 100 horas (con una duración media de 32 horas). En el año 2002 el número total de programas asciende a 1319, de los cuales 65 son de más de 100 horas (duración media 430 horas) y 1254 son de menos de 100 horas (duración media 34 horas). Considerando de forma conjunta la variación en el número de programas y en su duración media, el incremento en la oferta, medida en horas, asciende a un 9.7%.

El reparto de estos cursos por tipos de centro no ha cambiado. La oferta de programas formativos sigue estando distribuida de forma muy asimétrica entre los diferentes centros: por un lado, un número reducido de centros ofrece un elevado número de cursos<sup>11</sup>, mientras

<sup>11</sup> 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.

que la mayoría no pasa de la decena, y por otro lado, la distribución de los cursos en relación a su duración y tipo de centro muestra también unos comportamientos característicos.

En este sentido, se puede observar que la oferta de cursos de más de 100 horas está concentrada, sobre todo, en las Instituciones Universitarias (43%), siendo digna de mención la aportación de los Centros no Universitarios de Formación y de las Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales (en torno al 20% cada uno). Por el contrario, la oferta de cursos de menos de 100 horas se encuentra principalmente en manos de Consultoras de Formación (el 53% del total de cursos de menos de 100 horas son ofertadas por este tipo de centros). Las Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales también orientan su actuación fundamentalmente a través de cursos cortos (ofertan el 17% de los cursos de menos de 100 horas).

Tabla 5  
Número de programas por tipo de centro

Tipos de centros	Año 2000		Año 2002				2000-2002				
	< 100 h.		> 100 h.		< 100 h.		> 100 h.		< 100 h.	> 100 h.	Total
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	% Var.	% Var.	% Var.
Asoc. Empr., Cámaras, CP	198	16,3	15	23,4	218	17,4	14	21,5	10,1	-6,7	8,9
Centros no universitarios	98	8,1	11	17,2	96	7,7	13	20,0	-2,0	18,2	0,0
Consultoras de form.	647	53,2	3	4,7	667	53,2	3	4,6	3,1	0,0	3,1
Inst. de promoción y A.D.	67	5,5	7	10,9	66	5,3	7	10,8	-1,5	0,0	-1,4
Instituciones universitarias	207	17,0	28	43,8	207	16,5	28	43,1	0,0	0,0	0,0
Total	1.217	100,0	64	100,0	1.254	100,0	65	100,0	3,0	1,6	3,0

La modificación más significativa, en lo relativo a la variación de la cantidad de cursos ofertados por tipo de centro, es la que ha exhibido el grupo de Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales, que en dos años ha incrementado en un 10% su oferta de cursos de corta duración.

#### 4.2.2. Contenidos de los programas

Los programas de Habilidades Directivas y de Gestión de la Calidad son los más ofertados (en ese orden en el año 2002, en el orden inverso en el 2000), seguidos de los de Gestión de Recursos Humanos, Gestión Financiera, Gestión Comercial, Gestión de la Producción, Prevención de Riesgos Laborales y Gestión de Compras y Logística<sup>12</sup>.

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.

<sup>12</sup> En el año 2002, en la categoría de «Otros» están incluidos 3 cursos de Formación de Formadores, 3 de Auditoría, 2 de Administración Pública, 1 de Gestión de la Innovación, 1 de Sistemas y Tecnologías de la Información y 1 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 8 MBAs.

En la categoría de Comercio Internacional/Unión Europea se engloban 13 de cursos de Comercio Internacional y 8 referentes a la Unión Europea.

En este ámbito de contenidos destaca la irrupción de los programas de *Gestión del Conocimiento* dirigida a directivos en la CAPV. Esta oferta ha sido reducida, como corresponde a una disciplina incipiente, pero creciente y plural, tanto en lo relativo a los oferentes (3 Consultoras de Formación, 2 Asociaciones Profesionales y 1 Centro Universitario) como a las características y duración de los programas ofertados (2 programas de más de 100 horas, siendo uno de ellos es bienal, por lo que no está recogido dentro de la Tabla 6, y 6 programas cortos de menos de 100 horas, más precisamente, de menos de 25 horas).

Tabla 6  
Número de programas por contenidos y duración

Tipos de centros	Año 2000		Año 2002		2000-2002				
	Número de programas		Número de programas		< 100 h.	> 100 h.	Total		
	< 100 h.	> 100 h.	< 100 h.	> 100 h.	% Var.	% Var.	% Var.		
Comercio internacional/Unión Europea	21	5	26	16	5	21	-23,8	0,0	-1,2
Contabilidad y Control de Costes	51	0	51	56	0	56	9,8	0,0	9,8
Formación de Promotores	17	0	17	19	0	19	11,8	0	11,8
Gestión de Compras y Logística	52	5	57	71	3	74	36,5	-40,0	29,8
Gestión de Empresas (coop., PYMES y MBAs)	35	11	46	34	13	47	-2,9	18,2	2,2
Gestión de Calidad	183	8	191	174	8	182	-4,9	0,0	-4,7
Gestión de la Producción	102	2	104	102	2	104	0,0	0,0	0,0
Gestión de Proyectos	15	1	16	15	1	16	0,0	0,0	0,0
Gestión de Recursos Humanos	142	3	145	141	4	145	-0,7	33,3	0,0
Gestión del Conocimiento	0	0	0	6	1	7	Inf.	Inf.	Inf.
Gestión Financiera	125	4	129	121	4	125	-3,2	0,0	-3,1
Gestión Jurídico-Fiscal	18	2	20	24	2	26	33,3	0,0	30,0
Gestión Medioambiental	58	3	61	58	3	61	0,0	0,0	0,0
Habilidades Directivas	185	5	190	193	5	198	4,3	0,0	4,2
Marketing y Comercialización	93	2	95	108	2	110	16,1	0,0	15,8
Otros	10	6	16	6	5	11	-40,0	-16,7	-31,3
Planificación Estratégica	33	0	33	33	0	33	0,0	0,0	0,0
Prevención de Riesgos Laborales	77	7	84	77	7	84	0,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>1.217</b>	<b>64</b>	<b>1.281</b>	<b>1.254</b>	<b>65</b>	<b>1.319</b>	<b>3,0</b>	<b>1,6</b>	<b>3,0</b>

Por tipos de *centros de formación*, los contenidos ofertados se distribuyen de forma desigual (ver anexo 1):

- Las Consultoras muestran una orientación mayor, que la que proporcionalmente les corresponde, hacia la oferta de cursos sobre Habilidades Directivas (5 cursos más que en el 2000), Gestión de Recursos Humanos y Planificación Estratégica. Concentran además la mayor parte de la oferta de cursos de Gestión de la Calidad (5 menos) y de la Producción.
- Las Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales ofertan sobre todo programas específicos de carácter aplicado en Gestión Financiera, Contabilidad y Auditoría (5 cursos más que en el 2000) y Gestión Jurídico-Fiscal (6 más). También tienen una presencia importante en Gestión de PYMES y en Gestión de la Calidad (4 menos)
- Los Centros de Formación No Universitarios se orientan, sobre todo, hacia áreas de Gestión General (Pymes, Cooperativas y MBAs). Otras áreas en las que tie-

nen una presencia importante son Gestión de Calidad y Prevención de Riesgos Laborales.

- Los Centros Universitarios destacan en su oferta de MBAs y de cursos de Gestión de la Producción y Gestión de Compras y Logística.
- La oferta de las Instituciones de Promoción está orientada fundamentalmente hacia la Formación de Promotores Empresariales y la Planificación Estratégica.

Geográficamente, el reparto de contenidos tampoco es proporcional, y no ha cambiado en este periodo de tiempo (ver anexo 2):

- Bizkaia es claramente el mercado mayor, por lo que presenta un mayor número de programas en casi todas las áreas. Proporcionalmente destaca en las áreas de Gestión Financiera, Contabilidad y Análisis de Costes, Gestión Jurídico-Fiscal, Formación de Promotores, Planificación Estratégica, Gestión General (de Pymes y MBAs), Gestión de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento. Se detectan carencias en las áreas de Gestión Medioambiental y de Habilidades Directivas.
- Álava tiene una oferta relativamente importante en áreas de desarrollo más reciente: Gestión Medioambiental, Gestión de la Calidad y Prevención de Riesgos Laborales. Por otro lado, se observan carencias formativas en Gestión General, Contabilidad y Control de Costes, Formación de Promotores Empresariales, Gestión Financiera y Gestión de Recursos Humanos.
- Gipuzkoa destaca por el número de cursos que oferta 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.

#### **4.3. Análisis de conglomerados de los centros de formación en gestión**

Finalmente, se ha realizado un análisis cluster con el objetivo de agrupar los centros oferentes en función de varias de sus características más relevantes tomadas simultáneamente, a fin de poder detectar grupos con sentido económico o estratégico que trasciendan de los criterios univariantes utilizados hasta el presente para su clasificación.

Primeramente se pretendió detectar las tres variables que mejor definiesen grupos de centros de formación y, para ello, se evaluaron todas las variables numéricas de las que se disponía información mediante el análisis de conglomerados jerárquicos, realizando una vinculación intergrupos utilizando la matriz de distancias dadas por el índice de correlación de Pearson.

Una vez que se obtuvieron estos grupos de variables se procedió a analizar el historial de conglomeración y el dendograma para detectar la combinación de variables (incorreladas y pertenecientes a diferentes grupos de variables) que definiesen mejor los grupos de centros. Tras un proceso sistemático de prueba y error se obtuvieron resultados óptimos con las siguientes variables:

1. Duración media de los programas impartidos por el centro de formación.
2. Número de aulas disponibles en el centro.
3. Número medio de alumnos anuales de enseñanzas de postgrado/continua u ocupacional del centro.

Partiendo de los valores tipificados de estas tres variables se procedió a crear tres grupos de centros utilizando el análisis de conglomerados (método jerárquico de k-medias). Este análisis se hizo tanto con los datos del año 2000 como con los del 2002. Las características de estos tres grupos de centros de formación son las siguientes (ver Anexo 3):

*Grupo 1:* este grupo, en el que se han agrupado en el año 2002 diez centros de formación, está caracterizado por la larga duración de los cursos que se imparten en ellos, siendo la media de 600 horas. Los recursos con que cuentan estos centros medidos por el número de aulas es muy elevado, contándose de media 33 aulas y, por otro lado, el número de alumnos de formación de postgrado es relativamente bajo respecto a los recursos disponibles: 117 alumnos por término medio al año. Este tipo de centros serían los especializados en elevar la capitalización y, sobre todo, la señalización del directivo con programas reconocidos, de larga duración y de orientación generalista. En este grupo se integran la mayoría de los centros universitarios.

*Grupo 2:* en este cluster se han agrupado 11 centros de formación caracterizados por impartir programas de duración intermedia (50 horas). Por otro lado, también se puede apreciar que estos centros imparten anualmente formación a un elevado número de directivos ascendiendo esta cifra a casi 2000 alumnos por año y que se dispone de una infraestructura relativamente bien dotada, medida por el número de aulas, contándose de media con casi 7 aulas destinadas a formación. En general, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de la demanda de formación, se podría decir que estos centros son expertos en la impartición de una formación muy enfocada a la mejora del desempeño del directivo dentro de la empresa: cursos de corta duración y específicos.

*Grupo 3:* en este grupo en el que se han integrado 40 centros de formación, está caracterizado por un bajo nivel de recursos, con una media de 3.8 aulas por centro, una duración intermedia de los programas de formación (130 horas) y un número medio de alumnos de 286 al año. En general, podemos concluir que en este grupo estarían incluidos centros de formación con estrategias diferentes, muchas veces no muy claramente definidas.

En una posición intermedia entre el grupo 1 y el 3 estarían algunos Centros no Universitarios de Formación, básicamente Escuelas de Negocios, con programas de larga duración, pocos alumnos y relativamente pocos recursos. Tres de estos centros han pasado de estar en el grupo 1 en el análisis del año 2000 al grupo 3 en el 2002, sin modificación aparente de sus recursos ni programas, razón por la cual pueden ser también explicados en términos de elevación de la capitalización y señalización del directivo.

## 5. CONCLUSIONES

1. La estructura de la oferta de formación en gestión para directivos es poco concentrada, incluso atomizada, y heterogénea, tanto en contenidos y duración de los programas como en tipología de los oferentes y en recursos disponibles.

2. La mayoría de los oferentes tienen menos de 10 años de vida. Son jóvenes. Parece inferirse que la formación directiva ha comenzado a ser una actividad lucrativa y demandada por las empresas y los directivos, cada vez más conscientes de la importancia que tiene para su negocio el disponer de unos recursos directivos bien formados. El pe-

riodo de bonanza económica de los últimos años puede haber contribuido favorablemente a este desarrollo del negocio de la formación.

3. La estructura fija de la mayoría de los centros oferentes de formación, que es en general reducida, tanto en lo relativo a activos materiales como humanos, así como las bajas barreras de entrada y de salida a este campo de actividad para la mayoría de los oferentes, son factores que deberían contribuir a que la oferta fuera flexible, tanto en programas como en oferentes.

4. El análisis de la variación en los oferentes no ofrece diferencias significativas, aunque un análisis en más profundidad de tipo cualitativo sí revela una mayor profesionalización de los oferentes, desapareciendo algunos (4) poco especializados, y apareciendo otros mejor orientados a este exigente mercado (5). El aumento de las certificaciones de calidad (aunque en número reducido todavía) y del número de centros pertenecientes a asociaciones que avalan, de alguna manera, estos centros también apoyan esta conclusión. En relación a las certificaciones externas de calidad es destacable que el incremento se ha dado en las tipologías de centros que son más jóvenes y tienen menor estructura fija, seguramente como un mecanismo de reducción de los costes de transacción en un mercado poco transparente, proporcionando garantías externas a los potenciales clientes. Por el contrario, las tipologías de agentes más antiguos y reconocidos (Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Colegios Profesionales y las Instituciones Universitarias) muestran bajos porcentajes de acreditación y nulo incremento en estos dos años.

5. Los centros oferentes se pueden agrupar, independientemente de sus características formales, en tres grandes grupos según su finalidad principal respecto a la formación:

- los orientados a incrementar la señalización y capitalización del directivo
- los orientados a mejorar el rendimiento del directivo en la empresa
- los que no tienen una orientación claramente definida

6. El análisis de la variación de los contenidos de los programas indica que sí ha habido una modificación cuantitativa y cualitativa en los mismos, pero de pequeña dimensión. Esta modificación se ha producido, en parte, en la dirección que apuntaban los estudios de demanda. La dimensión reducida de la modificación puede explicarse por el hecho de que la mayor parte de los programas sean ofrecidos por consultoras, que permite que puedan permanecer programas en oferta sin coste alguno, materializándose sólo cuando haya demanda para ellos, puede explicar en parte esta escasa alteración en los contenidos ofrecidos. Hubiera sido más relevante conocer el número de directivos que ha cursado cada tipo de programa, que el número de programas que los centros ofrecen. La adaptación limitada de la oferta también podría deberse a que el tipo de necesidades manifestadas por los directivos (habilidades directivas y cursos generalistas) sean difíciles de llevar a la práctica:

- En el caso de la formación en habilidades directivas porque necesita de unos docentes y de unas metodologías de unas características poco explícitas y, por lo tanto, difíciles de reproducirse. Además, aunque hay necesidad, también hay recelo sobre el producto/servicio final de formación que se va a recibir y sobre su utilidad para mejorar en la capacidad de gestión del directivo, lo que puede paralizar la decisión final de la demanda. Es, en definitiva, un mercado poco transparente.

—En el caso de la formación generalista (MBAs...) porque es necesario materializarla en programas normalmente más extensos, lo que exige al oferente hacer una inversión en activos materiales y humanos mucho mayor, además de que el mercado exige una calidad formal y una credibilidad grande, que elevan las barreras de entrada, pero a la vez hacen que la flexibilidad de este mercado sea menor.

7. La formación en Gestión del Conocimiento se revela como un ejemplo de elevado grado de flexibilidad por parte de la oferta en la asimilación de las innovaciones conceptuales que soportan esta materia y en la respuesta a las necesidades del mercado. En menos de dos años ha surgido una incipiente oferta, todavía reducida en tamaño, pero muy variada en cuanto a centros oferentes y contenidos, y en cuanto a la dimensión y localización de los programas. Aún es pronto para afirmar si este dimensionamiento de la oferta es definitivo o si tendrá que reajustarse en función de la demanda real que subyazca una vez pasado el efecto novedad.

8. En definitiva, la oferta del mercado de formación en gestión para directivos sí muestra indicios de flexibilidad y de sensibilidad ante las necesidades de su demanda, aunque no en un grado elevado.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADELL, R.; CORONA, J.; GUARNER, F. y TORRAS, J. (ed.) (2002): *Dirigir en el siglo XXI*. Fundación Española de Directivos. Editorial Deusto. Bilbao.
- ALBA, A. y SAN SEGUNDO, M.J. (1995): «The returns to education in Spain». *Economics of Education Review*, vol. 14, N.º 2, pp. 155-166.
- ALCAIDE, M.; GONZÁLEZ, M y FLÓREZ, S. (1996): «Mercado de trabajo reclutamiento y formación en España». Capítulo 12 en *La formación profesional en España*. Ed. Pirámide.
- ARAGÓN, A. y SÁNCHEZ, G. (1999): «Análisis contingente de la gestión de recursos humanos en las Pymes: un estudio empírico», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 2, pp. 159-178.
- ARAGÓN, A; BARBA, M.I. y SANZ, R. (1998): «Una propuesta de metodología para evaluar los resultados de la formación en las PYMES», *X Congreso Nacional de Aedem (Málaga)*, pp. 675-684.
- ARAUJO, A.; BARRUTIA, J.; LANDETA, J.; DEL ORDEN, O.; RIVERA, O.; ARBONIES, A. y IBAÑEZ, F.J. (2001): *Oferta y demanda en gestión para directivos en el ámbito de la CAPV*. Cluster del Conocimiento. Zamudio. Bizkaia
- ARAUJO, A; BARRUTIA, J. y LANDETA, J. (2001b): «Oferta de formación en gestión para directivos en la Comunidad Autónoma del País Vasco». *Libro de ponencias n.º 2 del XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano Francés de Aedem (Gran Canaria)*, pp. 675-684.
- BARBA, M.I.; ARAGÓN, A. y SANZ, R. (2000): «Condicionantes de la formación en las PYMES industriales». *Economía Industrial*, n.º 334, IV, pp. 35-44.
- BARNEY, J.B. (1991): «Firms resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- BARUCH, Y. y PEIPERL, M. (2000): «The impact of an MBA on graduate careers». *Human Resource Management Journal*, vol. 10, N.º 2, pp. 69-90.
- BECKER, G.S. (1964): *Human Capital*. Princeton University Press, Princeton, N.J.
- BLAUG, M. (1998): «El valor económico de la enseñanza superior». *Hacienda Pública Española*, pp. 123-155.
- DOERINGER, P.B. y PIORE, M.J. (1971): *Los mercados internos de trabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Editorial Closas-Orcogen.

- EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. (1997): *Intellectual Capital*. Harper Collins Publishers, Inc. New York.
- Eustat (2001): *Anuario estadístico vasco 2001*. Vitoria-Gasteiz, pág. 379
- GAIRÍN, J. (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Ministerio de Educación y Ciencia.
- GIL, S; ALLESCH, J. y DAGMAR, A. (1994): *Estrategias para el acceso de los empresarios de las PYMES a la Formación*. CEDEFOP.
- GRANT, R.M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation», *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1995): *Compitiendo por el futuro*. Ariel. Barcelona.
- LADO, A. y WILSON, M. (1994): «Human resources system and sustained competitive advantage». *Academy of Management Review*, 19, pp. 699-727.
- MARCOS, J. (1999): «Impacto de la formación en la calidad de los Recursos Humanos de una organización», *AEDIPE*, N.º 10, pp. 36-44.
- MINCER, J. (1994): «The production of human capital and the lifecycle of earnings: variations on a theme». *Working paper N.º 4838*. National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- NONAKA, Y. y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Nueva York.
- OECD indicators (2000): *Education at a glance*, OECD.
- OROVAL, E. y ESCARDIBUL, J.O. (1998): «Aproximaciones a la relación entre educación y crecimiento económico». *Hacienda Pública Española*, pp. 176-195.
- PARELLADA, M.; SÁEZ, F.; SANROMÁ, E. y TORRES, C. (1999): *La formación continua en las empresas españolas y el papel de las universidades*. Ed. Cívitas, Madrid.
- PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view». *Strategic Management Journal* 14, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston, Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. (1998): *The human equation*. Boston, Harvard Business School Press.
- SCHULTZ, T.P. (1961): «Investment in human capital», *American Economic Review*, vol. LI, N.º 1, pp. 1-17.
- SPRI, Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (2000): *Desarrollo directivo y cambio cultural. Formación de directivos y gestión del conocimiento en Euskadi*. Bilbao
- SPENCE, M (1973): «Job market signaling». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, pp. 355-374.
- TANNENBAUM, S.I. (1997): «Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies». *Human Resource Management*, vol. 36, n.º 4, pp. 437-452.
- VALLE, R.; MARTÍN, F. y ROMERO, P. (1997): «La formación y su ajuste a la estrategia empresarial y al proceso de trabajo: un estudio empírico», *XI Congreso Nacional de Aedem (Lleida)*, pp. 279-289.



**Anexo 1. Contenidos de los programas formativos por tipo de centro**

**Tabla de contingencia Descriptor del programa - Tipo de centro**

	Tipo de centro					Total
	Asoc. empresariales Cámaras de Comercio	Centros no de formación	Consultoras de formación	Instituciones de promoción y agencias de desarrollo	Instituciones Universitarias	
Administración Pública	0	0	0	0	2	2
	-0,6	-0,4	-1,0	-0,3	2,8	
Auditoría	2	0	0	0	1	3
	2,0	-0,5	-1,2	-0,4	-0,6	
Comercio Internacional	4	0	5	2	2	13
	1,1	-1,0	-0,6	1,5	-0,2	
Contabilidad	11	0	12	1	0	24
	3,3	-1,4	-0,1	-0,3	-2,1	
Control de costes	6	0	14	2	10	32
	0,2	-1,6	-0,6	-0,2	1,8	
Formación de Formadores	0	1	2	0	0	3
	-0,7	1,5	0,4	-0,4	-0,7	
Formación de Promotores	3	0	3	12	1	19
	-0,2	-1,3	-2,1	10,7	-1,3	
Gestión Financiera	35	10	53	3	24	125
	2,8	-0,1	-1,3	-1,5	0,4	
Gestión Jurídico-Fiscal	21	0	2	2	1	26
	7,7	-1,5	-3,1	0,5	-1,7	
Gestión Medioambiental	12	7	23	2	17	61
	0,4	0,9	-1,4	-0,7	1,9	
Gestión de Compras, Aprovechamientos y Gestión de Empresas de Comunicación Multimedia	13	0	37	1	23	74
	0,0	-2,5	-0,1	-1,5	2,7	
Gestión de Proyectos	0	0	0	0	1	1
	-0,4	-0,3	-0,7	-0,2	1,9	
Gestión de Recursos Humanos	0	0	12	1	3	16
	-1,7	-1,1	1,4	0,1	0,1	
Gestión de Sociedades Cooperativas	14	11	85	9	26	145
	-2,3	-0,3	1,3	0,3	0,0	
Gestión de la Calidad	0	8	1	0	1	10
	-1,3	7,9	-1,8	-0,7	-0,6	
Gestión de Innovación	34	20	94	10	24	182
	0,4	1,3	0,2	0,0	-1,5	
Gestión de Producción	0	0	0	1	0	1
	-0,4	-0,3	-0,7	4,0	-0,4	
Gestión y Administración de PYMES	17	0	59	2	26	104
	-0,3	-2,9	0,8	-1,6	1,7	
Habilidades Directivas - Consultoría de Dirección	7	10	10	1	1	29
	0,8	4,9	-1,2	-0,5	-1,8	
MBA	16	17	129	12	24	198
	-3,2	0,2	2,8	0,3	-1,9	
Marketing y Comercialización	1	3	0	0	4	8
	-0,3	2,9	-2,0	-0,7	2,2	
Planificación Estratégica	17	9	53	7	24	110
	-0,5	0,0	-0,4	0,4	1,0	
Prevención de Riesgos Laborales	3	0	24	5	1	33
	-1,2	-1,7	1,8	2,3	-2,0	
Sistemas y Tecnologías de la Información	11	8	47	0	18	84
	-1,0	0,4	0,7	-2,2	0,8	
Unión Europea	1	0	0	0	0	1
	2,0	-0,3	-0,7	-0,2	-0,4	
Gestión del Conocimiento	2	5	0	0	1	8
	0,5	5,3	-2,0	-0,7	-0,4	
	2	0	5	0	0	7
	0,7	-0,8	0,8	-0,6	-1,1	
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>109</b>	<b>670</b>	<b>73</b>	<b>235</b>	<b>1.319</b>

La cifra superior de cada celda corresponde a la frecuencia o número de programas. La cifra inferior es el residuo tipificado.

Anexo 2. Contenidos de los programas formativos por ámbito geográfico

Tabla de contingencia Descriptor del programa - Territorio Histórico

	Territorio Histórico			Total
	Álava	Bizkaia	Gipuzkoa	
Gestión del Conocimiento	1 0,0	6 101	0 -1,5	7
Unión Europea	1 -0,1	1 -1,6	6 2,3	8
Sistemas y Tecnologías de la Información	0 -0,4	1 0,6	0 -0,5	1
Prevención de Riesgos Laborales	21 2,7	43 -0,6	20 -1,1	84
Planificación Estratégica	5 0,2	25 1,5	3 -2,2	33
Marketing y Comercialización	10 -1,4	63 0,2	37 0,7	110
MBA	1 -0,1	5 0,3	2 -0,3	8
Habilidades Directivas - Consultoría de Dirección	33 1,0	95 -1,5	70 1,3	198
Gestión y Administración de PYMES	1 -1,5	20 0,9	8 -0,2	29
Gestión de Producción	15 0,1	57 -0,1	32 0,1	104
Gestión de Innovación	0 -0,4	1 0,6	0 -0,5	1
Gestión de la Calidad	46 4,0	84 -1,7	52 -0,4	182
Gestión de Sociedades Cooperativas	0 -1,2	2 -1,5	8 2,9	10
Gestión de Recursos Humanos	7 -3,0	91 1,1	47 0,5	145
Gestión de Proyectos	0 -1,5	13 1,4	3 -0,8	16
Gestión de Empresas de Comunicación Multimedia	0 -0,4	1 0,5	0 -0,5	1
Gestión de Compras, Aprovisionamientos y Gestión Medioambiental	6 -1,4	42 0,1	26 0,8	74
Gestión Jurídico-Fiscal	19 3,5	21 -2,2	21 0,6	61
Gestión Financiera	4 0,2	18 0,9	4 -1,4	26
Formación de Promotores	8 -2,3	78 1,0	39 0,2	125
Formación de Formadores	0 -0,7	17 -1,3	2 2,2	19
Control de costes	-1,6 0	2,0 0	-1,6 3	3
Contabilidad	3 4	19 1,5	10 -2,3	32
Comercio Internacional	-0,7 0,3	0,3 1,5	0,1 -2,3	24
Auditoría	1 -0,6	10 1,0	2 -1,0	13
Administración Pública	0 -0,7	1 1,0	1 -1,0	3
	0 -0,5	1 -0,1	1 0,5	2
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>736</b>	<b>397</b>	<b>1.319</b>

La cifra superior de cada celda corresponde a la frecuencia o número de programas. La cifra inferior es el residuo tipificado.

**Anexo 3. Cuadro resumen del análisis de conglomerados**

		Nombre de centro	Duración media de los programas impartidos	Número de aulas	N.º de alumnosde enseñanzas de postgrado/continua/ ocupacional
1	1	Esc. Univ. de Estudios Emp. de la UPV/EHU, Bilbao	610,00	15	100
	2	Facultad de CC Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU	650,00	26	50
	3	Facultad de CCEE y Empresariales de la UD, La Comercial	600,00	21	90
	4	Facultad de CCEE y Empresariales de la UD, San Sebastián	310,00	55	75
	5	Facultad de CCEE y Empresariales de la UPV/EHU	450,00	52	310
	6	Facultad de Derecho de la UPV/EHU	620,00	9	80
	7	Facultad de Humanidades	950,00	35	80
	8	Facultad de Ingeniería de la UD	600,00	63	240
	9	Facultad de Medicina y Odontología de la UPV/EHU	475,00	40	80
	10	Instituto de Estudios de Ocio de la UD	733,30	15	65
		Media	599,8300	33,10	117,00
		Mediana	605,0000	30,50	80,00
2	1	APD	20,00	3	2.000
	2	Cámara de Comercio e Industria de Álava	53,40	8	1.200
	3	Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao	24,83	32	3.000
	4	Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa	35,00	12	2.047
	5	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Gipuzkoa	85,93	5	2.000
	6	Colegio Vasco de Economistas	17,75	2	2.000
	7	EUSKALIT	208,00	0	1.460
	8	Human Management Systems	17,50	2	1.650
	9	Mondragon Unibertsitatea (Iraunkor.)	31,04	10	2.500
	10	OFYDE	30,00	0	2.370
	11	TEA-CEGOS	30,00	2	1.200
		Media	50,3135	6,91	1.947,91
		Mediana	30,0000	3,00	2.000,00
3	1	16-65 Gestión, S.L.	30,00	0	350
	2	ADEBISA, Agencia de Desarrollo del Bidasoa, S.A.	30,00	11	150
	3	Andersen	16,00	1	100
	4	Asecoex, S.L.	90,00	1	100
	5	ASLE, Agrupación de Sociedades Limitadas de Euskadi	43,00	11	180
	6	BIC-Berrilan, Centro Europeo de Empresas	189,00	1	35
	7	Bilbao Plaza Financiera, S.A.	51,00	2	100
	8	Campus Formación y Desarrollo	60,00	8	30
	9	Club de Marketing de Gipuzkoa	81,30	9	300
	10	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Álava	35,00	2	200
	11	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia	550,00	7	600
	12	Comité Científico	265,00	1	35
	13	Consulgesa	20,00	0	60
	14	Daiteke-Careers Jobs, S.L.	60,00	2	80
	15	DEMA	30,00	3	80
	16	Elkargi, S.G.R.	147,70	5	300
	17	Eraginkor, S.Coop.	30,00	0	130
	18	Esc. Univ. de Estudios Emp. de la UPV/EHU, Donostia	30,00	19	30
	19	ESEUNE, Escuela de Negocios	600,00	6	180
	20	Estrategias Empresariales Europeas	30,00	0	210
	21	Eusko Ikaskuntza	640,00	0	100
	22	Formabask, S.L.	66,67	0	70
	23	Fundación Leia. Centro de Desarrollo Tecnológico	62,31	2	800
	24	Grupo Oteic: Oteic productividad, S.A.	30,00	2	300
	25	Guk Consultores, C.B.	20,00	0	250
	26	INSIDE	241,40	3	75
	27	Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe de la UD	600,00	3	30
	28	Instituto de Estudios Cooperativos de la UD	200,00	1	10
	29	Instituto Vasco de Logística	184,00	2	100
	30	ISFE, Instituto Superior Formación y Empresa	440,00	6	100
	31	Juritecnia, S.L.	108,00	20	875
	32	Lan Ekintza Bilbao, S.A.	76,80	6	300
	33	LKS	60,00	0	100
	34	Montaner y asociados	20,00	0	1.000
	35	Novotec consultores, S.A.	25,00	1	600
	36	Otalora	28,11	12	775
	37	PWC	20,00	0	400
	38	SEA, Sindicato Empresarial Alavés	30,00	3	900
	39	Sinergos, S.L.	22,00	1	800
	40	SPRI	40,00	0	600
		Media	129,2321	3,78	285,88
		Mediana	47,0000	2,00	165,00
		Media total	192,1481	9,15	557,90
		Mediana total	60,0000	3,00	200,00

La cifra superior de cada celda corresponde a la frecuencia o número de programas. La cifra inferior es el residuo tipificado.