

NECESIDADES FORMATIVAS DO PERSOAL DA ADMINISTRACIÓN DA XUNTA DE GALICIA. NIVEL INDIVIDUAL

NECESIDADES FORMATIVAS DO PERSOAL DA ADMINISTRACIÓN DA XUNTA DE GALICIA. NIVEL INDIVIDUAL

Escola Galega de Administración Pública

Santiago de Compostela, 2007

FICHA TÉCNICA**Título:**

NECESIDADES FORMATIVAS DO PERSOAL DA
ADMINISTRACIÓN DA XUNTA DE GALICIA.
NIVEL INDIVIDUAL

Edita:

ESCOLA GALEGA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (EGAP)
Rúa de Madrid, 2 – 4, Polígono das Fontiñas
15707 Santiago de Compostela

Autores:

Equipo de Investigación USC-UVigo
para o Estudo das Administracións Públicas

Unidade de Investigación da Escola Galega
de Administración Pública

Tradución:

Ramiro Combo

Deseño e maquetación:

Krissola Diseño, S.L.

Imprime:

Ofelmaga S.L.

I.S.B.N.:

978-84-453-4497-2

Depósito legal:

C 3249-2007

Este informe é o resultado dunha investigación realizada polo Equipo de Investigación USC-Universidade de Vigo para o Estudo das Administracións Públicas, con colaboración e supervisión do persoal investigador da Escola Galega de Administración Pública.

O Equipo de Investigación USC-Universidade de Vigo para o Estudo das Administracións Públicas está formado por Celestino García Arias (director), Enrique Varela Álvarez (codirector), Ramón Bouzas Lorenzo, Óscar Briones Gamarra, Alfredo Couselo Barrio e Xosé Mahou Lago. A coordinación e redacción deste informe estivo a cargo de Celestino García Arias.

O persoal investigador da Escola Galega de Administración Pública participante neste proxecto (Carmen Voces, Pilar Luaces e Miguel Caínzos) deseñou a mostra, colaborou na elaboración do cuestionario e supervisou o traballo de campo e a análise de datos.

ÍNDICE

Introdución	17
I. DESCRICIÓN DA MOSTRA DE EMPREGADOS	21-38
I.1. Características profesionais e sociodemográficas	21
I.1.1 Características profesionais	21
I.1.2 Características sociodemográficas	25
I.2. Actitudes, valores e opinións dos empregados	31
II. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN	39-112
II.1. Autodiagnóstico de necesidades de formación	39
II.1.1 Formación inicial e formación actual	39
II.1.2 Coñecemento da organización e do contorno	46
II.1.3 Grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do traballo e grao de necesidade de reforzamento individual das necesidades	54
II.1.3.1 Grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do traballo	55
II.1.3.2 Grao de reforzamento individual das habilidades	65
II.1.4 Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo e grao de necesidade de reforzamento individual dos coñecementos	77
A.1) ADMINISTRATIVOS	77
A.1.1) Grao de necesidade dos coñecementos para o desempeño do traballo	77
A.1.2) Grao de necesidade de reforzamento individual dos coñecementos	79
A.2) TÉCNICOS E OFICIOS	86
A.2.1) Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo	86
A.2.2) Grao de necesidade de reforzamento individual dos coñecementos	87
II.1.5 Materias necesarias para un mellor desempeño do posto de traballo	96
II.2. Valoración das necesidades de formación dos superiores	106
II.3. Valoración das necesidades de formación dos subordinados	108

III. PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES FORMATIVAS	113-144
III.1. Tendencias de participación	113
III.1.1 Modalidades de formación	113
III.1.2 Entidade organizadora	119
III.1.3 Cursos: instalacións, localidade e asunción de custos	120
III.2. Valoración das actividades de formación: calidade, e adecuación e aplicación de contidos	123
III.3. Motivación para participar en actividades de formación	128
III.4. Factores que dificultan a participación	136
III.5. Preferencias por actividades de formación	139
IV. ANÁLISE MULTIVARIABLE	145-202
IV.1. Relacións de interdependencia conceptuais entre as habilidades e entre os coñecementos	144
IV.2. Relacións de dependencia entre variables	155
IV.2.1 Grao de formación inicial e grao de formación actual	156
IV.2.1.1 Grao de formación inicial	156
IV.2.1.2 Grao de formación actual	158
IV.2.2 Grao de necesidade de reforzamento individual das habilidades	159
IV.2.3 Grao de necesidade de reforzamento individual dos coñecementos administrativos	166
IV.2.4 Grao de necesidade de reforzamento individual dos coñecementos técnicos	170
IV.2.5 Conclusións sobre as relacións de dependencia entre variables	174
ANEXO I. DESEÑO TÉCNICO	203
ANEXO II. MATERIAS NAS CALES DIN NECESITAR FORMARSE OS EMPREGADOS DA XUNTA DE GALICIA. FRECUENCIAS E PORCENTAXES	207
ANEXO III. PREFERENCIAS POR CLASES DE ACTIVIDADES FORMATIVAS DOS EMPREGADOS DA XUNTA DE GALICIA	215
ANEXO IV. CUESTIONARIO	219

LISTA DE CADROS

Cadro II.1. Equivalencias da denominación das variables e a súa representación cun só termo no texto e nas táboas	54
Cadro II.2. Habilidades consideradas moi ou bastante importantes para o desempeño do seu traballo, por categorías funcionais e por niveis de responsabilidade	60
Cadro II.3. Equivalencias entre as denominacións dos coñecementos dos administrativos e as súas representacións cun só termo no texto e nas táboas	77
Cadro II.4. Equivalencias entre as denominacións dos coñecementos dos técnicos e as súas representacións cun só termo no texto e nas táboas	86
Cadro II.5. Clasificación das materias sobre as que se necesita formación	96
Cadro III.1. Correlacións entre grao de importancia dos motivos para participar en actividades de formación	130
Cadro IV.1. Dimensións de agrupación das habilidades	147
Cadro IV.2. Dimensións de agrupación das habilidades. Escala ordinal	151
Cadro IV.3. Dimensións de agrupación dos coñecementos requiridos polo traballo dos administrativos	152
Cadro IV.4. Dimensións de agrupación dos coñecementos requiridos polo traballo dos técnicos	154
Cadro IV.5. Análise de regresión. Grao de formación inicial	168
Cadro IV.6. Análise de regresión. Grao de formación actual	180
Cadro IV.7. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: comprensión e solución de problemas	181
Cadro IV.8. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: busca de información	181
Cadro IV.9. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: innovar	182
Cadro IV.10. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: capacidade de valorar o rendemento de subordinados e colaboradores	182
Cadro IV.11. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: manexar situacións de conflito	183
Cadro IV.12. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: toma de decisións	183
Cadro IV.13. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: organización do traballo	184
Cadro IV.14. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: transmitir coñecementos e habilidades aos colaboradores e subordinados	184
Cadro IV.15. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: uso eficiente dos recursos	185
Cadro IV.16. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: traballar en equipo	185
Cadro IV.17. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: liderado	186
Cadro IV.18. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: negociación	186
Cadro IV.19. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: comunicación oral e escrita	187
Cadro IV.20. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: coordinación de reunións	187
Cadro IV.21. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: capacidade de relacionarse con outras persoas	188
Cadro IV.22. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: aceptación de ideas e críticas	188
Cadro IV.23. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: atender o público	189
Cadro IV.24. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: adaptación a cambios	189
Cadro IV.25. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: tolerar e controlar o estrés	190

Cadro IV.26. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades: adaptación a novas tarefas	190
Cadro IV.27. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos: normativa sobre procedementos	191
Cadro IV.28. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos: normativa sobre contratación pública	191
Cadro IV.29. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos: normativa sobre función pública	192
Cadro IV.30. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos: normativa específica da área de traballo	192
Cadro IV.31. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos: linguaxe administrativa	193
Cadro IV.32. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos: protocolos de uso de informática e Internet	193
Cadro IV.33. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos: calidade	194
Cadro IV.34. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos: política de relacións institucionais	194
Cadro IV.35. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos: xestión económica	195
Cadro IV.36. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos: xestión documental	195
Cadro IV.37. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: normativa xeral da Comunidade Autónoma	196
Cadro IV.38. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: normativa específica da área de traballo	196
Cadro IV.39. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: linguaxe administrativa	197
Cadro IV.40. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: procedemento administrativo	197
Cadro IV.41. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: saúde e seguridade laboral	198
Cadro IV.42. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: xestión económica	198
Cadro IV.43. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: xestión documental	199
Cadro IV.44. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: tratamento de datos	199
Cadro IV.45. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: idiomas	200
Cadro IV.46. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: ofimática	200
Cadro IV.47. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: informática–aplicacións específicas	201
Cadro IV.48. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: loxística	201
Cadro IV.49. Análise de regresión. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos: manexo de ferramentas propias do oficio	202

LISTA DE FIGURAS

Figura II.1. Diferenzas no grao de importancia dado a certas habilidades, segundo a categoría funcional e segundo o nivel de responsabilidade	58
Figura II.2. Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo dos administrativos, por nivel de responsabilidade	83
Figura II.3. Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo dos técnicos, por nivel de responsabilidade	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I.1. Funcionarios, por grupos	22
Gráfico I.2. Laborais, por grupos	22
Gráfico I.3. Niveis profesionais (funcionarios)	23
Gráfico I.4a. Antigüidade dos empregados no seu grupo	24
Gráfico I.4b. Antigüidade dos empregados no seu posto e na Xunta	24
Gráfico I.5. Media de permanencia ininterrompida dos empregados no grupo, no posto e na Xunta	25
Gráfico I.6. Distribución dos empregados da Xunta por intervalos de idade	26
Gráfico I.7. Distribución dos empregados por provincia	26
Gráfico I.8. Distribución dos empregados por máximo nivel de estudos alcanzado	27
Gráfico I.9. Estudos de FP2. Materias	27
Gráfico I.10. Estudos universitarios de grao medio. Materias	28
Gráfico I.11. Estudos universitarios de grao superior. Materias	28
Gráfico I.12. Tipos de estudos regrados cursados na actualidade	29
Gráfico I.13. Distribución dos empregados por clase de persoas dependentes ao seu cargo	30
Gráfico I.14. Grao de importancia do propio traballo	32
Gráfico I.15. Grao de acordo coas afirmacións de que a Xunta deu oportunidades de formación para mellorar o desempeño ou avanzar na carreira	32
Gráfico I.16. Grao de valoración de ámbitos vitais	33
Gráfico I.17. Crenza na promoción nos próximos 5 anos e disposición á xubilación anticipada	33
Gráfico I.18. Grao de acordo coa afirmación “Logrei todo que esperaba na miña vida laboral dentro da Xunta”	34
Gráfico I.19. Grao de acordo coa afirmación “Considero o meu posto actual como un paso previo a un mellor dentro da Xunta”	34
Gráfico I.20. Grao de acordo coa afirmación “Estou disposto a trasladar a miña residencia para avanzar na miña carreira”	35
Gráfico I.21. Valoración das características dun traballo ideal	36
Gráfico I.22. Media da valoración das características dun traballo ideal	36
Gráfico I.23. Valoración das características dun traballo actual	37
Gráfico I.24. Media da valoración das características dun traballo actual	38
Gráfico II.1. Niveis formativos inicial e actual no conxunto da mostra de empregados	39
Gráfico II.2. Niveis formativos inicial e actual dos empregados, por categoría funcional	40
Gráfico II.3. Niveis formativos inicial e actual dos empregados, por nivel de responsabilidade	41
Gráfico II.4. Diferenza entre o nivel formativo actual e o nivel formativo inicial dos empregados	42
Gráfico II.5. Ratio da diferenza entre o nivel formativo actual e o nivel formativo inicial como ratio do nivel formativo inicial	43
Gráfico II.6. Grao de coñecemento de obxectivos de elementos da organización	47

Gráfico II.7. Grao de coñecemento de certos elementos do contorno	47
Gráfico II.8. Media do grao de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización e de certos elementos do contorno	48
Gráfico II.9. Porcentaxes de administrativos e técnicos cun nivel de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización e de elementos do contorno igual ou menor que 5	19
Gráfico II.10. Porcentaxes de xerentes e operarios cun nivel de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización e de elementos do contorno igual ou menor que 5	50
Gráfico II.11. Media do nivel de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización e de elementos do contorno, por categoría funcional	51
Gráfico II.12. Media do nivel de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización e de elementos do contorno, por nivel de responsabilidade	51
Gráfico II.13. Grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do posto	55
Gráfico II.14. Grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do posto, por categoría funcional	56
Gráfico II.15. Grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do posto, por nivel de responsabilidade	57
Gráfico II.16. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades	65-66
Gráfico II.17. Media do grao de necesidade de reforzamento das habilidades	67
Gráfico II.18. Necesidade de reforzamento de PROBLEMAS, por necesidade no traballo	68
Gráfico II.19. Necesidade de reforzamento de INFORMACIÓN, por necesidade no traballo	68
Gráfico II.20. Necesidade de reforzamento de INNOVAR, por necesidade no traballo	68
Gráfico II.21. Necesidade de reforzamento de RENDEMENTO, por necesidade no traballo	68
Gráfico II.22. Necesidade de reforzamento de CONFLITO, por necesidade no traballo	68
Gráfico II.23. Necesidade de reforzamento de DECISIONS, por necesidade no traballo	68
Gráfico II.24. Necesidade de reforzamento de ORGANIZACIÓN, por necesidade no traballo	68
Gráfico II.25. Necesidade de reforzamento de TRANSMITIR, por necesidade no traballo	68
Gráfico II.26. Necesidade de reforzamento de EFICIENCIA, por necesidade no traballo	69
Gráfico II.27. Necesidade de reforzamento de EQUIPO, por necesidade no traballo	69
Gráfico II.28. Necesidade de reforzamento de LIDERADO, por necesidade no traballo	69
Gráfico II.29. Necesidade de reforzamento de NEGOCIACIÓN, por necesidade no traballo	69
Gráfico II.30. Necesidade de reforzamento de COMUNICACIÓN, por necesidade no traballo	69
Gráfico II.31. Necesidade de reforzamento de COORDINACIÓN, por necesidade no traballo	69
Gráfico II.32. Necesidade de reforzamento de RELACIÓN, por necesidade no traballo	69
Gráfico II.33. Necesidade de reforzamento de ACEPTACIÓN, por necesidade no traballo	69
Gráfico II.34. Necesidade de reforzamento de ATENDER, por necesidade no traballo	70
Gráfico II.35. Necesidade de reforzamento de ADAPTACIÓN, por necesidade no traballo	70
Gráfico II.36. Necesidade de reforzamento de ESTRÉS, por necesidade no traballo	70
Gráfico II.37. Necesidade de reforzamento de TAREFAS, por necesidade no traballo	70
Gráfico II.38. Media do grao de necesidade de reforzamento das habilidades, por categoría funcional	72
Gráfico II.39. Media do grao de necesidade de reforzamento das habilidades, por nivel de responsabilidade	73
Gráfico II.40. Diferenza entre as medias do grao de necesidade de reforzamento das habilidades dos administrativos e dos técnicos	74
Gráfico II.41. Diferenza entre as medias do grao de necesidade de reforzamento das habilidades dos xerentes e dos operarios	75

Gráfico II.42. Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo dos administrativos	78
Gráfico II.43. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos	78
Gráfico II.44. Media do grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos	79
Gráfico II.45. Necesidade de reforzamento de PROCEDIMENTOS, por necesidade no traballo	80
Gráfico II.46. Necesidade de reforzamento de CONTRATACIÓN, por necesidade no traballo	80
Gráfico II.47. Necesidade de reforzamento de FUNCIÓN PÚBLICA, por necesidade no traballo	80
Gráfico II.48. Necesidade de reforzamento de ESPECÍFICA, por necesidade no traballo	80
Gráfico II.49. Necesidade de reforzamento de LINGUAXE, por necesidade no traballo	80
Gráfico II.50. Necesidade de reforzamento de INFORMÁTICA, por necesidade no traballo	80
Gráfico II.51. Necesidade de reforzamento de CALIDADE, por necesidade no traballo	81
Gráfico II.52. Necesidade de reforzamento de INSTITUCIÓN, por necesidade no traballo	81
Gráfico II.53. Necesidade de reforzamento de XESTIÓN ECONÓMICA, por necesidade no traballo	81
Gráfico II.54. Necesidade de reforzamento de XESTIÓN DOCUMENTAL, por necesidade no traballo	81
Gráfico II.55. Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo dos administrativos, por nivel de responsabilidade	82
Gráfico II.56. Media do grao de necesidade de reforzamento de coñecementos dos administrativos, por nivel de responsabilidade	83
Gráfico II.57. Diferenza entre as medias dos graos de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos xerentes e dos administrativos operarios	84
Gráfico II.58. Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo dos técnicos	87
Gráfico II.59. Grao de necesidade de reforzamento de certos coñecementos. Técnicos e oficios	87
Gráfico II.60. Media do grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos	88
Gráfico II.61. Necesidade de reforzamento de AUTONOMÍA, por necesidade no traballo	89
Gráfico II.62. Necesidade de reforzamento de ESPECÍFICA, por necesidade no traballo	89
Gráfico II.63. Necesidade de reforzamento de PROCEDIMENTO, por necesidade no traballo	89
Gráfico II.64. Necesidade de reforzamento de LINGUAXE, por necesidade no traballo	89
Gráfico II.65. Necesidade de reforzamento de LABORAL, por necesidade no traballo	90
Gráfico II.66. Necesidade de reforzamento de XESTIÓN, por necesidade no traballo	90
Gráfico II.67. Necesidade de reforzamento de XESTIÓN DOC, por necesidade no traballo	90
Gráfico II.68. Necesidade de reforzamento de DATOS, por necesidade no traballo	90
Gráfico II.69. Necesidade de reforzamento de IDIOMAS, por necesidade no traballo	90
Gráfico II.70. Necesidade de reforzamento de OFIMÁTICA, por necesidade no traballo	90
Gráfico II.71. Necesidade de reforzamento de APLICACIÓN, por necesidade no traballo	90
Gráfico II.72. Necesidade de reforzamento de LOXÍSTICA, por necesidade no traballo	90
Gráfico II.73. Necesidade de reforzamento de FERRAMENTAS, por necesidade no traballo	90
Gráfico II.74. Grao en que certos coñecementos son requiridos polo traballo dos técnicos, por nivel de responsabilidade	92
Gráfico II.75. Media do grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos, por nivel de responsabilidade	93
Gráfico II.76. Diferenza entre as medias do grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos xerentes e dos técnicos operarios	94
Gráfico II.77. Número de materias nas que se necesita formación	97
Gráfico II.78. Número de materias nas que se necesita formación, por categoría funcional	98
Gráfico II.79. Número de materias nas que se necesita formación, por nivel de responsabilidade	98

Gráfico II.80. Materias nas que se necesita formación (áreas de coñecemento)	99
Gráfico II.81. Materias nas que se necesita formación (áreas temáticas)	100
Gráfico II.82. Materias nas que se necesita formación, por categoría funcional (áreas de coñecemento)	101
Gráfico II.83. Materias nas que se necesita formación, por nivel de responsabilidade (áreas de coñecemento)	101
Gráfico II.84. Materias nas que se necesita formación, por categoría funcional (áreas temáticas)	102
Gráfico II.85. Materias nas que se necesita formación, por nivel de responsabilidade (áreas temáticas)	103
Gráfico II.86. Grao de necesidade de mellora das habilidades dos superiores	106
Gráfico II.87. Media do grao de necesidade de mellora das habilidades dos superiores	107
Gráfico II.88. Grao de necesidade de mellora das habilidades dos subordinados	109
Gráfico II.89. Media do grao de necesidade de mellora das habilidades dos subordinados	110
Gráfico II.90. Grao de necesidade de mellora dos coñecementos dos subordinados	111
Gráfico II.91. Media do grao de necesidade de mellora dos coñecementos dos subordinados	112
Gráfico III.1. Participación de homes e mulleres en cursos. Porcentaxes	116
Gráfico III.2. Participación en cursos de homes e mulleres, mantendo constante a responsabilidade sobre os dependentes. Porcentaxes	117
Gráfico III.3. Número de cursos organizados por outras entidades aos que se asistiu nos últimos dous anos	119
Gráfico III.4. Número de cursos organizados pola Xunta fóra de Santiago nos que se participou nos últimos dous anos	121
Gráfico III.5. Nivel da calidade global da formación recibida da Xunta de Galicia nos últimos dous anos	123
Gráfico III.6. Nivel de adecuación dos contidos ás tarefas realizadas no traballo	124
Gráfico III.7. Nivel de aplicación dos contidos dos cursos ás tarefas realizadas no traballo	124
Gráfico III.8. Nivel de adecuación dos contidos dos congresos/xornadas ás tarefas realizadas no traballo	125
Gráfico III.9. Nivel de aplicación dos contidos dos congresos/xornadas ás tarefas realizadas no traballo	126
Gráfico III.10. Nivel de adecuación dos contidos dos talleres ás tarefas realizadas no traballo	126
Gráfico III.11. Nivel de aplicación dos contidos dos talleres ás tarefas realizadas no traballo	127
Gráfico III.12. Valoración da importancia dos motivos para participar en actividades de formación	128
Gráfico III.13. Media da valoración da importancia dos motivos para participar en actividades de formación	129
Gráfico III.14. Compoñentes de motivación para participar no espazo rotado	131
Gráfico III.15. Media da valoración da importancia dos motivos para participar en actividades formativas, por categoría funcional	131
Gráfico III.16. Media da valoración da importancia dos motivos para participar en actividades formativas, por nivel de responsabilidade	131
Gráfico III.17. Media da valoración da importancia dos motivos para participar en actividades formativas, por clase de vinculación	132
Gráfico III.18. Disposición a facer un curso con contido de interese por Internet	133
Gráfico III.19. Disposición a facer un curso de interese por Internet, por categoría funcional	133
Gráfico III.20. Disposición a facer un curso de interese por Internet, por nivel de responsabilidade	134
Gráfico III.21. Grao de dificultade derivada de certos factores para participar en actividades formativas	136
Gráfico III.22. Media do grao de dificultade para participar en actividades formativas derivada de certos factores	137
Gráfico III.23. Análise de conglomerados xerárquica dos factores de dificultade para participar en actividades formativas	137
Gráfico III.24. Nivel de dificultade de participación por falta de tempo por razóns persoais, por sexo	138
Gráfico III.25. Preferencia por instalacións específicas	140
Gráfico III.26. Preferencias por modalidade de actividade	140

Gráfico III.27. Preferencias por horario da actividade	140
Gráfico III.28. Preferencias por localización da actividade	140
Gráfico IV.1. Gráfico de tres compoñentes no espazo rotado	148

LISTA DE RECADROS

Recadro 1. Síntese sobre formación inicial e formación actual	46
Recadro 2. Síntese sobre coñecemento da organización e do contorno	53
Recadro 3. Síntese sobre o grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do posto	64
Recadro 4. Síntese sobre o grao de necesidade de reforzamento individual das habilidades	76
Recadro 5. Síntese sobre o grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo e sobre a necesidade de reforzamento individual. Administrativos	85
Recadro 6. Síntese sobre o grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo e sobre a necesidade de reforzamento individual. Técnicos	95
Recadro 7. Síntese sobre as materias necesarias para un mellor desempeño do posto de traballo	105
Recadro 8. Síntese sobre as necesidades de formación dos superiores	108
Recadro 9. Síntese sobre as necesidades de formación dos subordinados	112
Recadro 10. Síntese sobre participación en actividades de formación, por modalidades	118
Recadro 11. Síntese sobre a entidade organizadora das actividades formativas	120
Recadro 12. Síntese sobre as instalacións, a localidade e a asunción de custos das actividades formativas	122
Recadro 13. Síntese sobre a valoración da calidade, e da adecuación e a aplicación das actividades	127
Recadro 14. Síntese sobre a motivación para participar en actividades de formación	135
Recadro 15. Síntese sobre os factores que dificultan a participación en actividades de formación	139
Recadro 16. Síntese sobre as preferencias por actividades de formación	143

LISTA DE TÁBOAS

Táboa I.1. Distribución dos empregados por número de fillos (porcentaxe)	30
Táboa I.2. Distribución dos empregados por número de persoas dependentes (porcentaxe)	30
Táboa II.1. Correlación entre a formación inicial (FI), a formación actual (FA), a diferenza (DIF) e a diferenza como proporción (DIFP)	44
Táboa II.2. Correlacións entre niveis de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización, de elementos do contorno e formación actual	52
Táboa III.1. Entidades que asumen os custos das actividades non organizadas pola Xunta	121
Táboa IV.1. Variables independentes con coeficientes estatisticamente significativos nos modelos de regresión que teñen o grao de necesidade de reforzamento dunha habilidade como variable dependente	162
Táboa IV.2. Variables independentes con coeficientes estatisticamente significativos nos modelos de regresión que teñen o grao de necesidade de reforzamento dun coñecemento dos administrativos como variable dependente	167
Táboa IV.3. Variables independentes con coeficientes estatisticamente significativos nos modelos de regresión que teñen o grao de necesidade de reforzamento dun coñecemento dos técnicos como variable dependente	172

--

INTRODUCCIÓN

Tal como se expón no documento *Detección de necesidades formativas do persoal ao servizo da Administración autonómica: un deseño de investigación*, de entre os enfoques propostos para a detección ou o diagnóstico das necesidades de formación dos empregados dunha organización, adoptouse para diagnosticar as necesidades formativas do persoal da Xunta de Galicia o xa clásico enfoque *top-down*, que se basea na estratificación en tres niveis das unidades de análise (a organización, o posto de traballo e o individuo). O presente informe sobre a detección das necesidades formativas do persoal ao servizo da Administración da Xunta de Galicia foi precedido por un informe sobre a detección de tales necesidades nos niveis da organización e de posto, e completa, a modo de segunda parte, a execución do proxecto de detección desas necesidades. A detección de necesidades formativas nos niveis de organización e de posto proporcionou información exhaustiva sobre, por unha parte, o grao e as clases da formación requirida pola *Xunta de Galicia en canto organización*, tendo presentes as características distintivas desta, e, por outra, o grao e as clases da formación requirida polos *tipos de postos de traballo* nos cales se materializa a división funcional e xerárquica do traballo na organización. Noutras palabras, o primeiro informe, por unha parte, recompila todos os tipos de formación que debe posuír unha Administración pública descentralizada que desempeña certas funcións en determinado contorno, facendo caso omiso das posibles distribucións das necesidades entre unidades xa colectivas xa individuais da organización. Por outra parte, presenta unha das posibles distribucións das necesidades de formación: especificamente, a que toma por suxeitos destas certas unidades estruturais, a saber, os postos de traballo (agregados en tipos de postos, con fins de simplificar a información), pero facendo caso omiso da distribución das necesidades de cada (tipo de) posto entre os individuos que os ocupan. Mediante a realización de entrevistas en profundidade a informantes seleccionados cos criterios especificados no deseño da investigación e a reunión de grupos de discusión con participantes igualmente seleccionados cos criterios especificados no mesmo documento, obtívose un conxunto de datos que se someteron a unha ordenación baseada nun marco conceptual e teórico, cuxo resultado se expón no primeiro informe.

Este informe, en cambio, céntrase na detección das necesidades de formación no nivel individual, é dicir, noutra das posibles distribucións das necesidades de formación da Xunta de Galicia: especificamente, na distribución das necesidades entre os individuos que realizan as súas tarefas na organización, con independencia de cal sexa o (tipo de) posto desempeñado. Avaliase o grao de necesidade de formación en certos coñecementos e habilidades, así como as materias nas cales se necesita formación. Especificamente, solicitouse dos empregados a valoración do grao en que os seus postos de traballo requiren certas habilidades e certos coñecementos para o seu desempeño, para preguntar-

lles seguidamente polo grao de necesidade de reforzo individual de cada unha desas habilidades e cada un deses coñecementos. Tendo en conta a posibilidade de que a avaliación polo propio empregado (*autodiagnóstico*) das súas necesidades formativas estea exposta á influencia de certos nesgos cognitivos ou psicosociais, complementouse o autodiagnóstico coa avaliación por parte dos superiores e os subordinados (diagnóstico por terceiros) dalgunhas das necesidades formativas dos empregados da Xunta de Galicia. O diagnóstico por terceiros tivo por obxecto exclusivamente as habilidades, dado que se comprobou en análises previas que a valoración dos coñecementos dos superiores e dos subordinados xera taxas moi elevadas de non resposta de ítem e unha tendencia a seleccionar os valores centrais das escalas empregadas. Tendo en conta a extraordinaria heteroxeneidade das funcións e tarefas realizadas polos empregados da Xunta de Galicia e a conseguinte heteroxeneidade da formación requirida por elas, subdividiuse os empregados (para a obtención das respostas ou para a análise estatística dos datos) en diversos pares resultantes da aplicación dun criterio de división dicotómico, tales como empregados *administrativos/empregados técnicos* (resultantes do criterio de división segundo a *categoría funcional* ou *profesional*) ou empregados do *nivel de xerencia/empregados do nivel operativo* (resultantes do criterio de división segundo o nivel de *responsabilidade*). Estas dúas clasificacións úsanse de maneira sistemática ao longo da análise univariable e bivariable no informe, pero ocasionalmente agréganse a clasificación dos empregados de acordo coa clase da súa vinculación contractual coa Xunta (*funcionarios/laborais*) e a clasificación dos empregados de acordo co seu sexo.

Aínda que a información así obtida podería constituír un dos piares sobre os cales deseñar a política de formación da Xunta de Galicia, esta pode apoiarse tamén na información obtida sobre a motivación dos empregados para participar en actividades formativas, sobre a satisfacción experimentada por eles coa participación no pasado en tales actividades e sobre as preferencias por actividades formativas expresadas. Por esta razón, presentóuselles aos empregados da Xunta preguntas acerca da participación ou non en actividades formativas, a frecuencia da participación, as clases de actividades nas cales se participou e a frecuencia con que se participou en cada clase, certas características desas actividades (como a localidade onde teñen lugar), a calidade das actividades nas cales se participou, a adecuación dos seus contidos, o grao de aplicabilidade dos contidos, os motivos e os obstáculos para participar en actividades formativas ou as preferencias por clases de actividades.

Finalmente, co fin de dilucidar se se encontran pautas diferenciais en, entre outras variables, a expresión das valoracións do grao de necesidade de formación, dos patróns de participación en actividades formativas, da satisfacción coa participación en actividades formativas e das preferencias por clases de actividades formativas, recolleuse dos empregados información sobre características profesionais e sociodemográficas, así como sobre certas actitudes e opinións que, de acordo con investigacións teóricas e empíricas precedentes, probablemente se relacionen coa presenza de tales pautas.

Mentres que o primeiro dos informes desta investigación se apoiou en técnicas de recollida e de análise de datos cualitativas, este informe baséase na recollida de datos mediante unha enquisa cara a cara con administración do cuestionario por un entrevistador a unha mostra de 785 empregados da Xunta de Galicia; o número de cuestionarios completados (deixando de lado a non resposta de ítem) é de 754. Aínda cando remitimos o lector ao anexo I para a consulta dos detalles técnicos relativos ao deseño da mostra, é preciso advertir neste punto que non se incluíron na mostra empregados que desempeñen as súas funcións en municipios de 20.000 habitantes ou menos, de modo que nada autoriza a extrapolar a este segmento da poboación de empregados as inferencias realizadas mediante as técnicas estatísticas usadas.

O informe divídese en catro capítulos. No primeiro deles expóñense, por unha parte, a descrición da distribución das características profesionais e sociodemográficas da mostra de empregados e, por

outra, as súas actitudes e opinións. O segundo contén o autodiagnóstico e os diagnósticos por terceiros das necesidades de formación dos empregados da Xunta de Galicia. A primeira sección deste dedícase ao autodiagnóstico de necesidades, ao que complementa un autoinforme sobre o nivel formativo posuído ao ingresar na organización, sobre o nivel formativo posuído no momento de responder ao cuestionario e sobre o coñecemento dalgunhas características da organización e do seu contorno. Nas seccións segunda e terceira do capítulo segundo preséntanse, respectivamente, o diagnóstico realizado polos superiores e o diagnóstico realizado polos subordinados. O capítulo terceiro contén a análise dos datos de participación en actividades de formación; subdivídese en cinco seccións, que expoñen, sucesivamente, as pautas de participación, a valoración das actividades formativas nas cales se participou, a motivación para participar, os obstáculos á participación e as preferencias expresadas por clases de actividades de formación. O cuarto capítulo expón unha análise multivariable dividida en dúas seccións: a primeira delas dedícase á análise da relación semántica entre habilidades, por un lado, e entre coñecementos, por outro, co fin de determinar se é posible agrupar as habilidades ou os coñecementos en dimensións latentes máis xerais das cales son indicadores; a segunda céntrase na identificación dos factores asociados coa expresión diferenciada dos autodiagnósticos e nas diferenzas entre pautas de participación, valoración da participación, motivación para participar, obstáculos á participación e preferencias por clases de actividades, así como na estimación, cando sexa posible, da magnitude dos efectos de tales factores.

Ao longo do informe distribúense unha serie de recadros numerados que resumen a información das súas seccións, dos seus apartados ou dos seus subapartados, segundo conveña. Tales recadros, por unha parte, facilítanlle ao lector unha lectura practicamente autónoma do corpo principal do informe e, por outra, proporcionan un instrumento para a consulta rápida de aspectos específicos do interese do usuario do informe.

I. DESCRIPCIÓN DA MOSTRA DE EMPREGADOS

Neste capítulo do informe exporase unha análise descritiva das distribucións de porcentaxes (frecuencias) dos factores que unha revisión bibliográfica dunha mostra de traballos sobre a detección de necesidades formativas suxire que poderían influír nalgunha medida na valoración feita polos empregados do seu nivel de formación e das súas necesidades e, sobre todo, por unha parte, nos seus niveis de motivación e satisfacción, e, por outra, nas súas preferencias por actividades formativas. Agrupáronse tales factores en dous conxuntos, que se tratan sucesivamente en dúas seccións distintas: primeiro, un conxunto de propiedades profesionais dos empregados e unha serie tradicional de variables sociodemográficas; segundo, unha serie de actitudes, valores e opinións dos empregados respecto de certos “obxectos”. Téñase presente que tales factores, para os efectos da finalidade do presente informe, carecen de interese de seu, posto que o obxectivo último do seu estudo é tratar de explicar con eles as necesidades expresadas, a motivación, a satisfacción e as preferencias. Por conseguinte, non nos ocupa directamente a captación de pautas diferenciais de resposta aos ítems correspondentes entre conxuntos de empregados delimitados de acordo con algún criterio de división; tal cuestión abordarase, na medida en que lles poida afectar aos seus resultados, nas análises multivariadas destinadas a detectar os factores explicativos das diferenzas nos graos de necesidade, na participación, na motivación, na satisfacción e nas preferencias, a magnitude deses efectos e a súa dirección.

I.1. Características profesionais e sociodemográficas

I.1.1 Características profesionais

Dada a influencia que poden exercer as características profesionais nas valoracións das necesidades e os niveis formativos, na motivación para participar en actividades de formación, na satisfacción coa participación no pasado en actividades formativas e nas preferencias por actividades formativas, describiranse as distribucións de porcentaxes (frecuencias) dos seguintes atributos:

1. A *categoría funcional*, que divide os empregados en administrativos e técnicos.
2. A condición contractual, que divide os empregados en funcionarios e membros do persoal laboral, os últimos dos cales, co fin de alixeirar a exposición, serán denominados, adoptando a práctica corrente de substantivación do adxectivo, *laborais*. Ambas as clases de empregados subdivídense en cinco grupos, designados, respectivamente, polas cinco primeiras

letras (en maiúscula) do alfabeto galego e polos cinco primeiros números naturais representados segundo o sistema de numeración romano.

3. O *nivel de responsabilidade*, que divide os empregados entre os que forman parte dos grupos do nivel de xerencia, aos cales se denominará, para alixear a exposición, *xerentes* (grupos A, B e C, no caso dos funcionarios; grupos I, II e III, no caso dos laborais) e os que forman parte do nivel operativo, aos cales, co fin de alixear a exposición, se lles chamará, tomándose unha pequena licenza desprovista de calquera clase de connotación, *operarios* (grupos D e E, no caso dos funcionarios; grupos IV e V, no caso dos laborais).

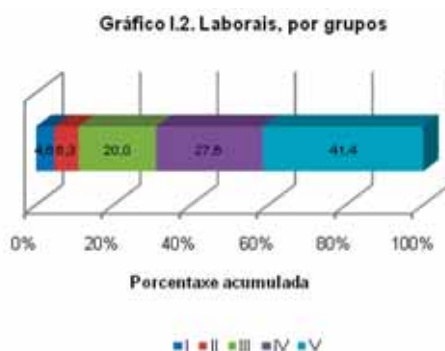
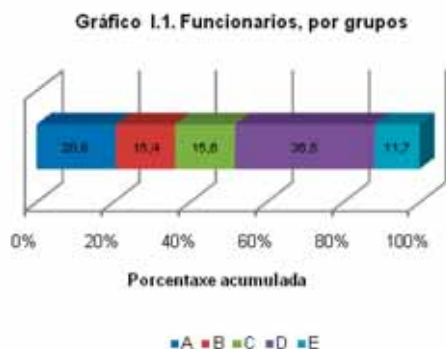
4. *Nivel profesional actual*.

5. *Antigüidade*: no grupo actual, no posto desempeñado e na Xunta.

6. *Municipio de traballo*, de acordo cunha clasificación dicotómica, que diferencia Santiago de Compostela de todos os demais municipios galegos.

1. **Categoría funcional**. O 46,7% dos empregados son administrativos e o 53,3% son laborais.

2. **Condición contractual**. O 59,0% dos enquisados son funcionarios e o 41,0% son laborais. Nos gráficos I.1 e I.2 móstrase a distribución dunha e outra clase de empregados por grupos en barras compostas en base 100.

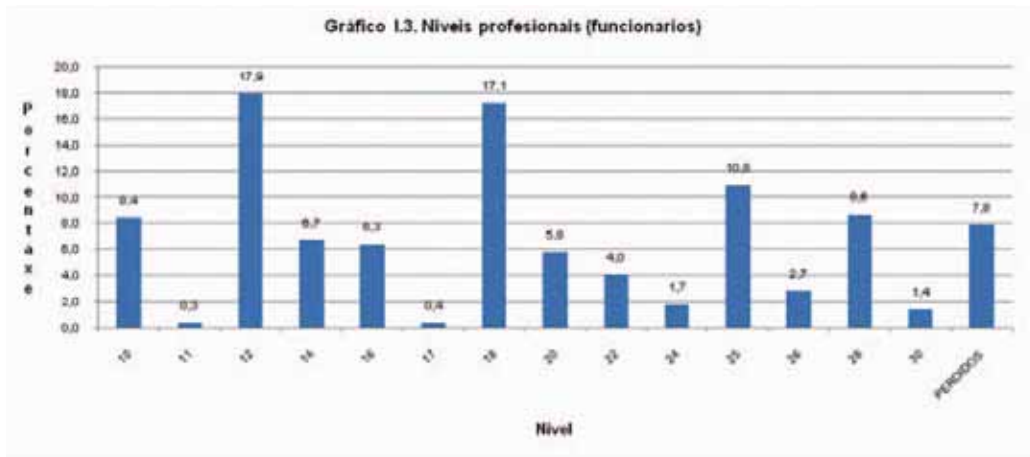


3. **Nivel de responsabilidade**. O 43,1% dos empregados son xerentes (é dicir, membros dos grupos A, B, C, I, II ou III) e o 56,9% son operarios (é dicir, membros dos grupos D, E, IV ou V). A comparación das distribucións de funcionarios e laborais por grupos representadas nos gráficos I.1 e I.2 permite advertir que hai unha maior representación de operarios (o 69,5%) entre os laborais e unha representación lixeiramente maior de xerentes (o 51,8%) entre os funcionarios.

4. **Nivel profesional actual**. O gráfico I.3 mostra os niveis aos cales pertencen os funcionarios. En rigor, os empregados do persoal laboral responden á pregunta polo seu nivel actual proporcionando o número da categoría a que pertencen, pois non existe unha escala de niveis para eles¹. A relativamente alta e sorprendente porcentaxe de non resposta xustifica que se decidise incluír tal porcentaxe e calcular o resto das porcentaxes sobre o total de casos (785), debido a que é razoable sospeitar que a magnitude da non resposta reflicte o funcionamento dalgún factor difícil de controlar, probable-

1. O 66,1% dos laborais non responden; entre os que responden, ningunha das categorías comprende sequer un 10% dos enquisados.

mente a ignorancia dos empregados ao respecto². Polo demais, o gráfico non merece comentario ningún, posto que non parece que haxa diferenzas transcendentais, máis alá de certas diferenzas retributivas, entre os niveis que forman o intervalo de cada un dos cinco grupos³.

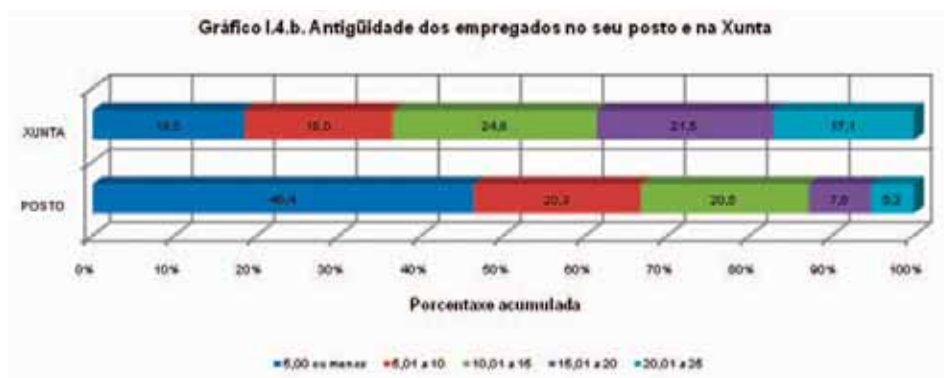


5. Antigüidade no grupo actual, no posto actual e na xunta de galicia. Os gráficos I.4.a e I.4.b mostran como se distribúen os enquisados por intervalos de antigüidade no seu grupo actual, no seu posto de traballo actual e na Xunta de Galicia. Establecéronse seis intervalos para a antigüidade no grupo e cinco intervalos para a antigüidade no posto e na Xunta co fin de facilitar a presentación da información, posto que a permanencia nesas tres clases de elementos se empregará como variable cuantitativa de intervalo nas análises multivariáveis. A impresión que produce a inspección visual dos datos é que hai certa semellanza entre as distribucións da antigüidade no grupo e a antigüidade na Xunta, pero que é moi distinta a ambas a distribución da antigüidade no posto de traballo: mentres que se percibe unha notable continuidade no grupo e na organización, advírtese unha relativamente alta inestabilidade nos postos. A porcentaxe dos que levan cinco anos ou menos no seu posto actual é superior ao dobre da porcentaxe dos que levan ese período na Xunta e é un 74,41% maior que a porcentaxe de permanencia durante ese mesmo período no grupo (esa diferenza contribúe a que se manifeste unha diferenza notable nas porcentaxes acumuladas dos que levan 15 anos ou menos nos mencionados elementos). Notable é tamén a diferenza entre a porcentaxe dos que levan no seu posto máis de 15 e as porcentaxes dos que os levan no seu grupo ou na Xunta; estes últimos superan o dobre daquel. O rango esténdese, no caso da permanencia no grupo, entre 15 días e 47

2. O único control estatístico que se puido realizar é cruzar a variable grupo funcional coa variable nivel, tendo presente que o Acordo da Xunta de Galicia do 1 de xuño de 1989, publicado no DOG do 9 de xuño de 1989, como anexo á Resolución da Consellería da Presidencia e da Administración Pública, polo que se aproba a clasificación e a valoración dos postos de traballo dos funcionarios da Administración da Comunidade Autónoma de Galicia, establece os seguintes intervalos de niveis por grupos: A (20-30), B (16-28), C (14-25), D (12-20), E (10-14). Encontrouse que para un enquisado do grupo C o nivel é inferior ao 14 e para outro do mesmo grupo é superior ao 25, e que para dous enquisados do grupo E o nivel é superior ao 14. Decidiuse, pois, converter en valores perdidos tales valores inadmisibles, cuxa presenza podería deberse ben a erro de resposta, ben a erro material de codificación.

3. Cabería agregar unicamente que se verificou a inexistencia de diferenzas estatisticamente significativas entre as probabilidades de resposta dos administrativos e os técnicos, por unha parte, e os xerentes e os funcionarios, por outra.

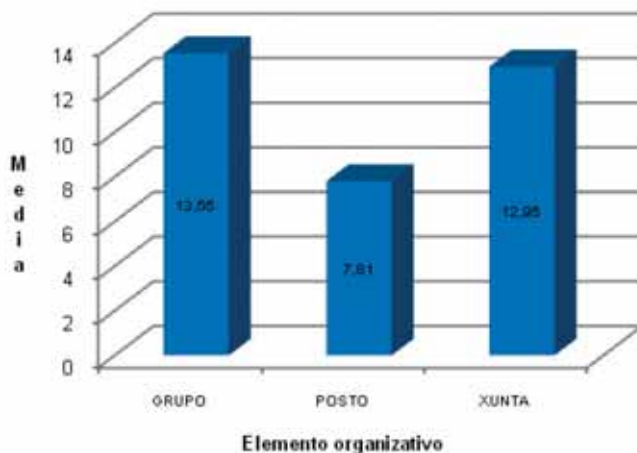
anos⁴, e alcanza o máximo de 25 anos tanto para o posto como para a Xunta⁵. A diferenza que se comenta revélase con idéntica nitidez nos valores medios de permanencia, que se mostran, sen requirir de explicación ningunha, no gráfico I.5.



4. O rango esténdese ata un límite superior ao rango do período de permanencia no posto ou na Xunta, porque, mentres que esta funciona desde 1982 e que o posto se define intra-organizativamente, parte dos empregados da Xunta son transferidos da Administración central e conservan na Xunta o grupo ao cal pertencían na Administración central.

5. O inicio do período de cómputo é xaneiro de 1982; o final, novembro de 2006. Aínda que só se cumpren 25 anos completos a finais de decembro de 2006, é razoable pensar que afirman levar 25 anos de permanencia ininterrompida no seu posto ou na Xunta os que xa iniciaron o seu 25º ano nun ou noutra sen telo completado.

Gráfico I.5. Media de permanencia ininterrompida dos empregados no grupo, no posto e na Xunta



6. Municipio de traballo. O 23,1% (182) dos empregados traballan en Santiago de Compostela e o 76,9% (603) teñen o seu traballo noutro municipio galego. A análise de táboas de continxencia revela que son estatisticamente significativas as diferenzas entre as proporcións de administrativos e de técnicos que traballan en Santiago de Compostela ou noutros municipios: o 32,2% (118) dos administrativos, fronte ao 15,3% (64) dos técnicos, traballan en Santiago de Compostela. Igualmente significativas se mostran as diferenzas entre as correspondentes porcentaxes de xerentes e operarios: o 29,8% (191) dos xerentes, fronte ao 18,1% (81) dos operarios, traballan en Santiago de Compostela.

I.1.2 Características sociodemográficas

A serie de características sociodemográficas tradicional que se toma en consideración é a que a continuación se enumera:

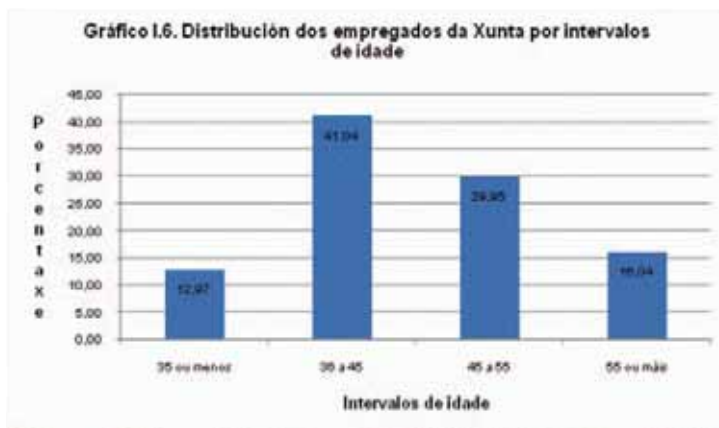
1. Sexo
2. Idade (calculada a partir do mes e ano de nacemento)
3. Provincia
4. Nivel de estudos máximo
5. Materia estudada polos que teñan un nivel de estudos superior a bacharelato superior, BUP e COU
6. Realización de cursos regrados na actualidade
7. Tipo de estudos regrados cursados na actualidade
8. A responsabilidade ou non sobre persoas dependentes a cargo do empregado
9. A clase de persoas dependentes a cargo do empregado

10. O número de fillos

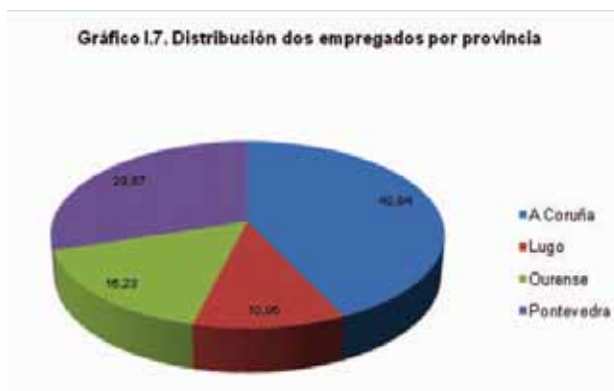
11. O número doutras persoas dependentes a cargo do empregado

1. **SEXO.** O 64,2% dos entrevistados son mulleres e o 35,8% son homes.

2. **IDADE.** En canto á idade dos entrevistados, preguntóuselles polo mes e o ano do seu nacemento. Só para efectos de organizar a información (posto que a idade se introducirá na análise multivariable como variable de razón), preséntase no gráfico I.6 a distribución dos entrevistados por intervalos de idade. Como se aprecia, o 70,99% dos empregados teñen entre 36 e 55 anos. A idade media é de 46,47 anos, polo menos o 50% dos casos non superan os 42 anos e o rango de 46 anos enténdese entre un mínimo de 24 anos e un máximo de 70 anos.

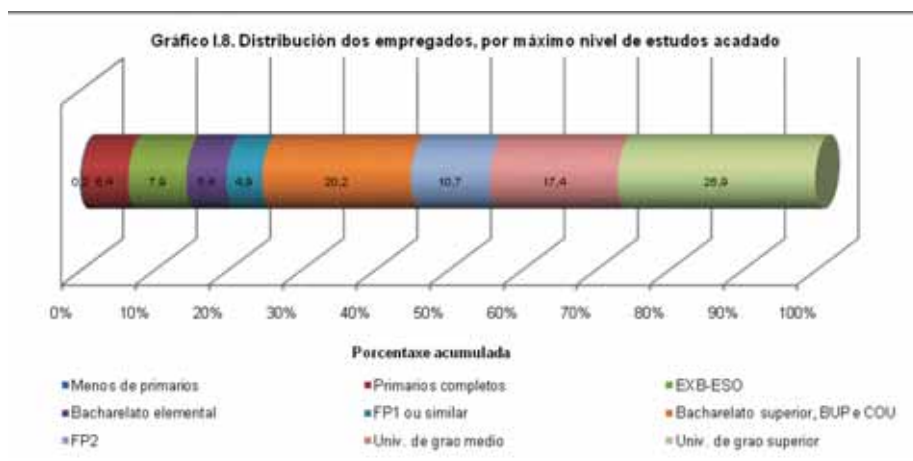


3. **PROVINCIA.** No gráfico I.7 figura a distribución dos empregados da Xunta por provincia⁶.



6. As evidentes diferenzas son facilmente explicables. A exclusión da mostra dos empregados que desempeñan as súas funcións en municipios de 20.000 habitantes ou menos significa que, de acordo coas cifras oficiais da poboación o 1 de xaneiro de 2006 feitas públicas polo INE e reproducidas polo IGE, en Lugo e en Ourense só as capitais de provincia proporcionan individuos susceptibles de selección, mentres que en Pontevedra os proporcionan 9 municipios e na Coruña 11.

4. **NIVEL DE ESTUDOS.** O gráfico I.8 presenta a distribución dos empregados enquisados polo máximo nivel de estudos alcanzado. A mostra divídese practicamente en dúas metades: a formada por aqueles que adquiriron un nivel universitario ou FP2 (55,0%) e a formada por todos aqueles cun nivel inferior. Un 19,9% acadaron un nivel non superior ao bacharelato elemental e son universitarios o 44,2% dos entrevistados.



5. **MATERIA ESTUDADA.** Aos entrevistados que declararon un nivel educativo de FP2 ou universitario (tanto medio como superior) pediúselles que especificasen a materia dos estudos oficiais cursados. Tras a recodificación das respostas, co fin de reducir o elevado número de clases de materias, os resultados obtidos na análise móstranse nos gráficos I.9 a I.11 (téñase presente que as porcentaxes non suman 100 porque hai entrevistados que cursan máis dunha materia). Entre os que obtiveron o nivel de FP2, destaca sen rival o conxunto das materias de empresa e administración, ao que seguen, con porcentaxes de indicacións inferiores ao 11%, todas as demais materias. Se acaso, destaca entre esas materias o conxunto das relacionadas coa saúde (10,5% dos entrevistados con nivel de FP2).



En canto aos estudos universitarios de grao medio (diplomaturas e equivalentes), novamente, segundo evidencia o gráfico I.10, hai un conxunto de materias sobresaínte, que é o das materias xurídico-sociais (incluídas as materias de contabilidade, economía e similares). As materias técnicas tamén son cursadas por unha boa parte dos entrevistados, mentres que son escasas as proporcións de estudantes de materias de humanidades, de saúde ou de ciencias experimentais. Cómpre advertir que a heteroxeneidade de materias de estudo neste nivel educativo forzou a combinación nunha categoría residual dun bo número de materias; de aí a elevada porcentaxe de diplomados e asimilados que elixen materias da clase “outras”.

Gráfico I.10. Estudos universitarios de grao medio. Materias

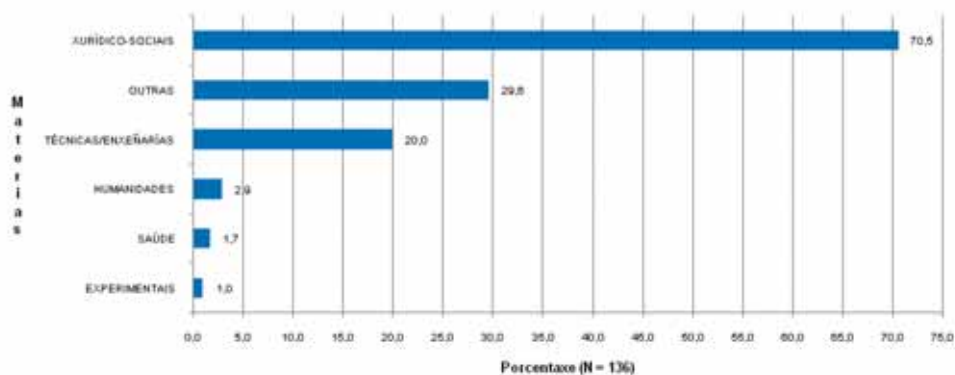
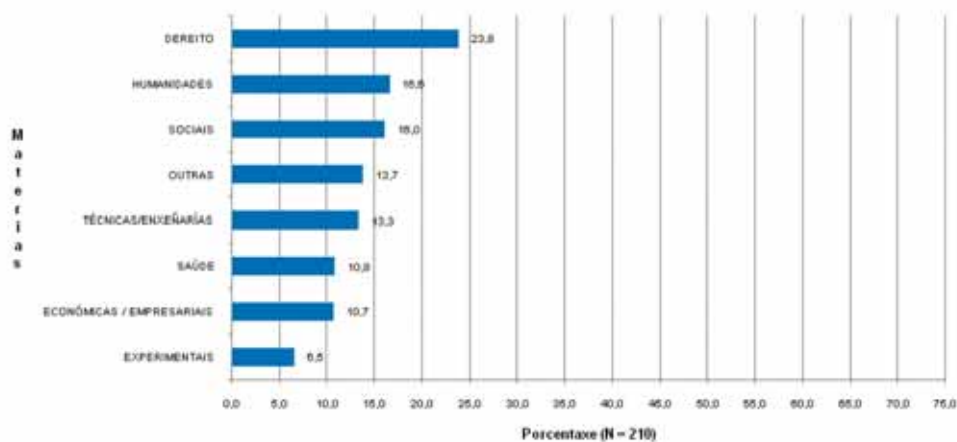


Gráfico I.11. Estudos universitarios de grao superior. Materias



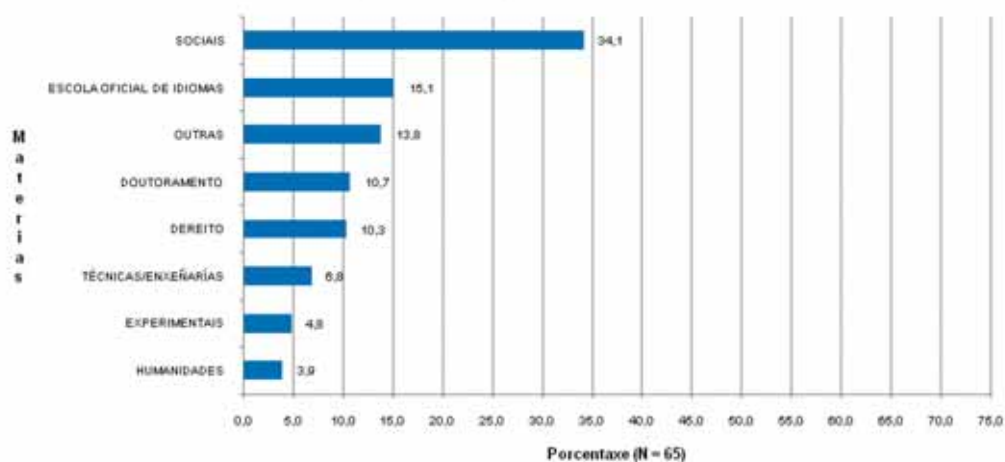
Respecto aos estudos universitarios de grao superior, decidiuse descompor a categoría xeral de materias xurídico-sociais nunha clase de materias *sociais*, por un lado; Dereito, por outro, e Economía/Empresariais, por outro. As razóns para facelo son dúas: por unha parte, a previsible presenza dun bo número de titulados nestas materias específicas, que posiblemente formarían o goso da categoría xeral e quedarían esvaecidas no seu interior; por outra parte, a natureza específica da clase de estudos de que se trata e, sobre todo no caso do Dereito, a súa cando menos tradicional vinculación ao mundo da administración pública de raizame burocrática. Como se evidencia no gráfico I.11, cerca dunha cuarta parte dos licenciados son licenciados en Dereito. E pouco máis dunha décima parte son licenciados en Económicas ou Empresariais. Malia que a porcentaxe destes é inferior á

de licenciados noutros conxuntos de materias, repárese en que todos eles engloban un número moi superior de materias (por exemplo, as humanidades, materia do 16,6% das licenciaturas, abarcan a xeografía, a historia, a filoloxía, a filosofía e outras). Por debaixo, destaca a relativamente baixa proporción de licenciados en materias experimentais. E na zona media, a alta porcentaxe de titulados en “outras materias”, debido á crecente diversificación e especificidade das titulacións universitarias de grao superior, que dificultan a construción de clases internamente homoxéneas compostas por máis dun ou dous elementos e forzan á insatisfactoria construción dunha clase residual en extremo heteroxénea.

6. REALIZACIÓN DE ESTUDOS REGRADOS NA ACTUALIDADE. Por outra parte, un 8,5% dos empregados está cursando estudos regrados no momento de realizar a entrevista. A tendencia é máis acusada entre os que acadaron un nivel educativo máis alto. Así, os que teñen un grao universitario medio e cursan estudos regrados representan o 11,0% do seu nivel educativo e o 22,4% dos que cursan estudos regrados; os que teñen un grao universitario superior e cursan estudos regrados representan o 11,4% do seu nivel educativo e o 35,8% dos que cursan estudos regrados; e os que teñen o nivel de bacharelato superior, BUP e COU e cursan estudos regrados representan o 10,7% do seu nivel educativo e o 25,4% dos que cursan estudos regrados; os tres niveis educativos supoñen o 83,6% dos que cursan estudos regrados.

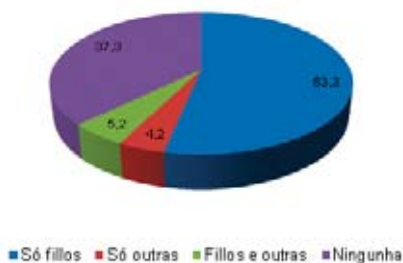
7. TIPO DE ESTUDOS REGRADOS CURSADOS NA ACTUALIDADE. De novo sobresaen as materias sociais como as máis cursadas (máis dun terzo dos estudantes). Dúas diferenzas notables respecto de gráficos anteriores son tanto a relativamente alta porcentaxe de empregados que cursan estudos de idiomas en escolas oficiais como a igualmente alta porcentaxe de estudantes de doutoramento, ambas superiores á porcentaxe de estudantes de Dereito. As materias técnicas, experimentais e humanísticas son cursadas por proporcións considerablemente inferiores de empregados públicos. En fin, non se reiterarán as razóns que explican a elevada porcentaxe de entrevistados que cursan na actualidade estudos regrados de “outras materias”, ata o punto de ser esta a categoría que recolle a terceira porcentaxe máis alta de empregados que estudan.

Gráfico I.12. Tipo de estudos regrados cursados na actualidade.



8. RESPONSABILIDADE SOBRE PERSOAS DEPENDENTES AO SEU CARGO. CLASES DE PERSOAS. No gráfico I.13 compróbase que máis dun terzo dos empregados entrevistados non teñen responsabilidades sobre persoas dependentes ao seu cargo; máis da metade teñen fillos (o 58,5% do total da mostra –sumando os que teñen só fillos e fillos e mais outras persoas ao seu cargo– e o 93,3% do total dos que teñen persoas dependentes ao seu cargo) e un pouco menos dunha décima parte teñen ao seu cargo outras persoas dependentes (o 9,4% da mostra –sumando os que teñen só outras persoas e fillos e outras persoas ao seu cargo– e o 14,9% dos que teñen persoas dependentes ao seu cargo); e o 4,2% combinan a responsabilidade sobre os seus fillos coa que teñen sobre outras persoas dependentes (representan o 8,35% dos que teñen responsabilidade sobre persoas dependentes).

Gráfico I.13. Distribución dos empregados por clase de persoas dependentes ao seu cargo (percentaxe)



9. RESPONSABILIDADE SOBRE PERSOAS DEPENDENTES AO SEU CARGO. NÚMERO DE FILLOS E NÚMERO DOUTRAS PERSOAS DEPENDENTES. Nas táboas I.1 e I.2 figuran, respectivamente, a distribución dos enquisados por número de fillos e por número de persoas dependentes ao seu cargo; as percentaxes respectivas calcúlanse sobre o total dos que teñen fillos e sobre o total dos que teñen persoas dependentes ao seu cargo.

Táboa I.1. Distribución dos empregados por número de fillos (percentaxe). (N = 458)

Número de fillos	Percentaxe	Percentaxe acumulada
1	40,3	40,3
2	49,5	89,8
3	9,1	99,0
4	,8	99,7
5	,3	100,0
Total	100,0	

Táboa I.2. Distribución dos empregados por número de persoas dependentes (percentaxe). (N = 73)

Número de persoas dependentes	Percentaxe dependentes	Percentaxe acumulada
1	66,6	66,6
2	27,2	93,7
3	6,3	100,0
Total	100,0	

I.2. ACTITUDES, VALORES E OPINIÓNS DOS EMPREGADOS

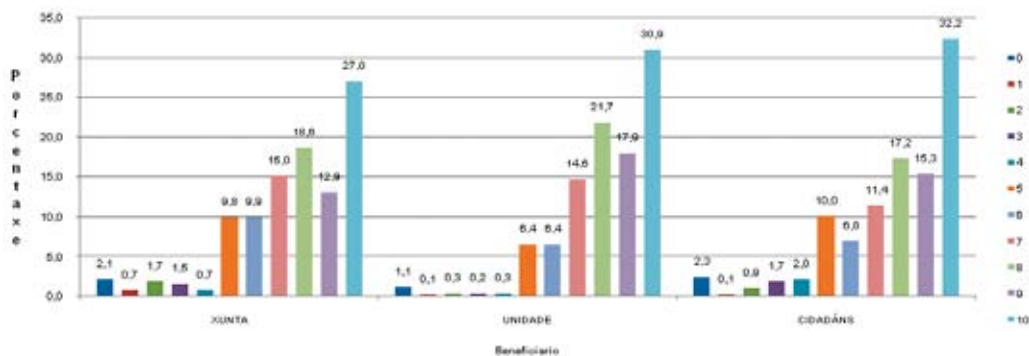
Os factores que se describirán nas próximas páxinas son os seguintes:

1. O grao de importancia que se lle atribúe ao propio traballo para:
 - a. A Xunta de Galicia
 - b. O centro ou a unidade administrativa en que se traballa
 - c. Os cidadáns
2. A percepción sobre as oportunidades dadas pola Xunta para mellorar a formación con vistas ao desempeño do traballo.
3. A percepción sobre as oportunidades dadas pola Xunta de adquirir a formación necesaria para avanzar na carreira profesional.
4. O nivel de importancia que teñen para o empregado:
 - a. O traballo
 - b. A familia
 - c. Os amigos
 - d. O tempo libre/ocio
5. A crenza na probabilidade de ascender a medio prazo (5 anos).
6. A probabilidade de xubilarse anticipadamente tan pronto sexa posible.
7. A satisfacción profesional na Xunta.
8. A ambición profesional.
9. A disposición a asumir custos persoais (en concreto, o traslado de residencia).
10. O nivel de importancia dado a seis características do posto de traballo ideal:
 - a. Salario elevado
 - b. Bo ambiente de traballo
 - c. Oportunidade para o avance profesional
 - d. Flexibilidade da xornada laboral
 - e. Baixa carga de traballo
 - f. Traballo estimulante
11. A medida en que o posto de traballo actual do empregado posúe cada unha das características idealmente valoradas.

1. GRAO DE IMPORTANCIA ATRIBUÍDA AO PROPIO TRABALLO. Segundo revela o gráfico I.14, boa parte dos empregados da Xunta consideran moi importante o seu propio traballo para calquera dos

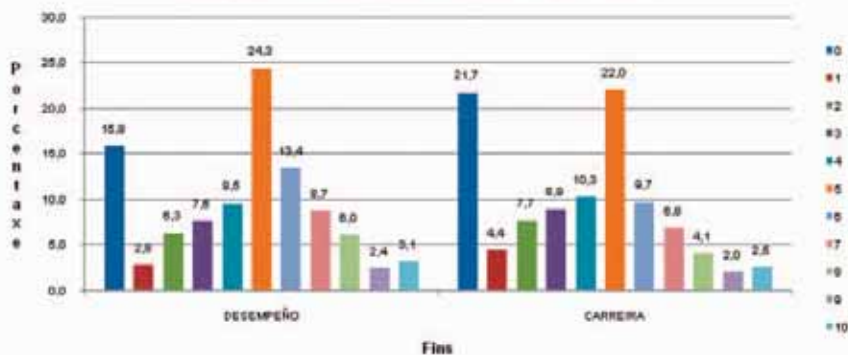
tres tipos de beneficiarios del que se consideraron relevantes: a organización, é dicir, a propia Xunta de Galicia, a unidade organizativa para a que se traballa e, finalmente, os cidadáns. Ata un 27%, un 30,9% e un 32,2%, respectivamente, dos que responden atribúenlle a máxima importancia; unha importancia de 5 ou menos só lla atribúen, respectivamente, un 16,6%, un 8,5% e un 17,1%; e polo menos o 50% dos entrevistados atribúenlle un valor de 8 ou máis. En consecuencia, os valores medios respectivos son 7,6, 8,19 e 7,83.

Gráfico I.14. Grao de importancia do propio traballo para



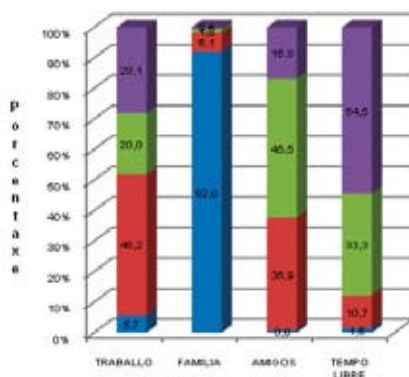
2 e 3. PERCEPCIÓN SOBRE AS OPORTUNIDADES DADAS POLA XUNTA PARA MELLORAR A FORMACIÓN CON FINS DE DESEMPEÑO OU DE AVANCE NA CARREIRA. O gráfico I.15 revela que, en xeral, non é moi alto o nivel de acordo dos empregados da Xunta coas afirmacións de que a organización lles facilitou as oportunidades de mellorar a súa formación para o desempeño ou para avanzar na súa carreira. Á parte de que unha elevada porcentaxe de entrevistados opta pola posiblemente pouco comprometida resposta intermedia (un 24,3% e un 22%, respectivamente), tamén son extraordinariamente altas as porcentaxes de enquisados que manifestan o seu desacordo absoluto con tales afirmacións (15,8% e 21,7%, respectivamente); repárese en que a suma das porcentaxes de enquisados que responden 0 e 5 para cada afirmación representa, no caso do desempeño do traballo, o 40,1% e, no caso do avance na carreira, o 41,7%. O 66,3% declara un nivel de acordo de 5 ou inferior coa primeira das afirmacións, mentres que o 75,5% declara o mesmo nivel de acordo coa segunda delas. Un nivel de acordo de 8 ou máis decláranos só un 5,5% e un 4,5%, respectivamente. As medias son elocuentes: coa primeira afirmación só se mostra un acordo medio de 4,40 e coa segunda afirmación o acordo medio mostrado non pasa de 3,79, reflectindo, pois, ambas as medidas unha xeneralizada insatisfacción coas oportunidades proporcionadas pola organización.

Gráfico I.15. Grao de acordo coas afirmacións de que a Xunta deu oportunidades de formación para mellorar o desempeño ou avanzar na carreira



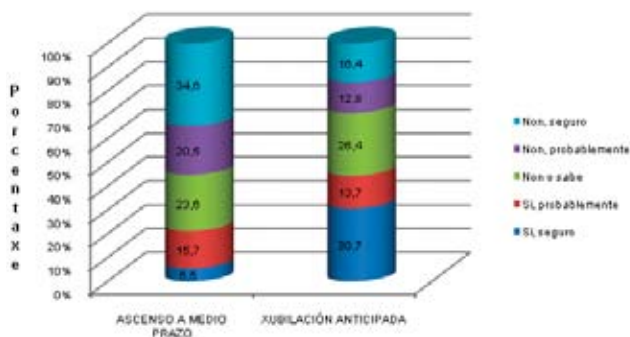
4. IMPORTANCIA RELATIVA DE ÁMBITOS VITAIS. O gráfico I.16 mostra a orde de importancia na cal, entre 1 (máis importante) e 4 (menos importante), os empregados da Xunta dispoñen catro posibles ámbitos de desenvolvemento persoal. Unha clara conclusión susceptible de extraerse é que unha proporción extremadamente alta valora ao máximo a familia. Destaca tamén o feito de que unha escásima proporción de empregados valoren ao máximo nivel os amigos e que algo máis da metade valore ao mínimo nivel o tempo libre. Se se ten en conta a valoración nos dous niveis máis altos, á familia séguelle, pero a grandísima distancia, o traballo; a certa distancia os amigos, e en último lugar figura o tempo libre. Finalmente, aínda que é maior a proporción de empregados que lle dan o máximo valor ao traballo que a dos que lle dan aos amigos, tamén é maior a proporción dos que lle dan o mínimo valor ao traballo que a dos que lle dan aos amigos.

Gráfico I.16. Grao de valoración de ámbitos vitais



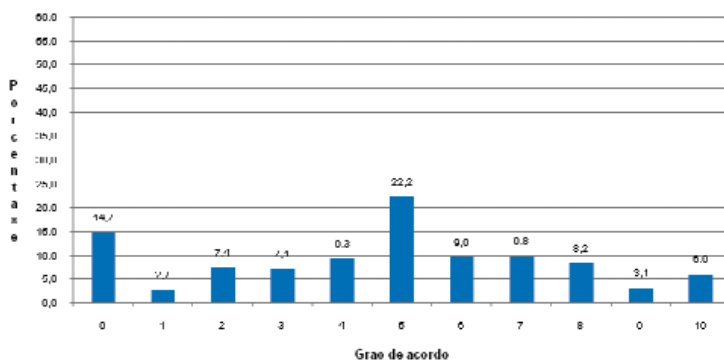
5. e 6. PROBABILIDADE DE ASCENSO A MEDIO PRAZO E EXPECTATIVA DE XUBILACIÓN ANTICIPADA. O gráfico I.17 presenta as distribucións da creenza dos entrevistados na probabilidade de ascender a medio prazo e da previsión de xubilación anticipada. Obsérvase que a maior parte dos entrevistados cren probablemente estancada a súa carreira no medio prazo: entre os que están seguros de que non ascenderán (34,6%) e os que cren que probablemente non o farán (20,5%) superan a metade da mostra; a seguridade completa de ascender téñena un 5,5%, e cren probable un ascenso un 15,7%; a porcentaxe de inseguros representa case a cuarta parte do total de enquisados. En canto á retirada anticipada, é considerablemente alta a porcentaxe de empregados que están dispostos a aproveitar a oportunidade: entre os que mostran a seguridade de facelo (30,7%) e os que o estiman positivamente probable (13,73%) supéranse as dúas quintas partes de entrevistados; dubida un pouco máis da cuarta parte da mostra, e só un 29,2% está seguro de non aproveitar a oportunidade ou cre que non é probable que vaia facelo.

Gráfico I.17. Creza na promoción nos próximos 5 anos e disposición a xubilación anticipada



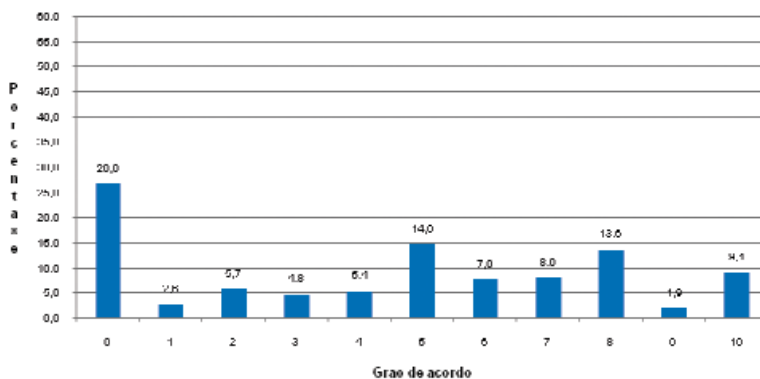
7. SATISFACCIÓN PROFESIONAL. O nivel de satisfacción profesional na organización mediuse pedíndolles aos entrevistados que manifestasen o seu grao de acordo coa afirmación de que lograron todo o que esperaban na súa vida laboral dentro da Xunta⁷. No gráfico I.18 revélase que hai unha proporción notable de empregados que se encontran pouco satisfeitos. O 63,3% dos entrevistados manifestan un nivel de acordo non superior a 5, e só o 17,3% manifesta un nivel de acordo igual ou superior a 8. Obsévese ademais que, mesmo cando o nivel de acordo máis indicado polos empregados é o valor medio da escala (22,2%), o segundo valor máis seleccionado é o mínimo (14,7%); así as cousas, non excede o 4,67 a media de acordo coa afirmación.

Gráfico I.18. Grao de acordo coa afirmación "Logrei todo o que esperaba na miña vida laboral dentro da Xunta"



8. AMBICIÓN. O gráfico I.19 presenta o grao de acordo expresado coa afirmación de que o posto ocupado se considera un paso previo a outro mellor dentro da organización. Dado o enfoque da pregunta, pódese considerar a resposta dada un indicador de ambición. Non parece, á vista do gráfico, que sexa moi alta a porcentaxe de individuos que consideran dese modo o seu posto. Un 26,6% dos empregados, en realidade, manifestan unha absoluta falta de acordo coa afirmación; un 14,6% dos enquisados elixe o valor intermedio da escala. Un 59,7% deles mostra un grao de acordo igual ou inferior a 5, pero tamén unha porcentaxe alta, o 24,6%, de enquisados declara un alto nivel de acordo, é dicir, 8 ou máis. A media de 4,42 reflicte, a pesar desta porcentaxe que acabamos de comentar, un alto grao de falta de acordo coa afirmación.

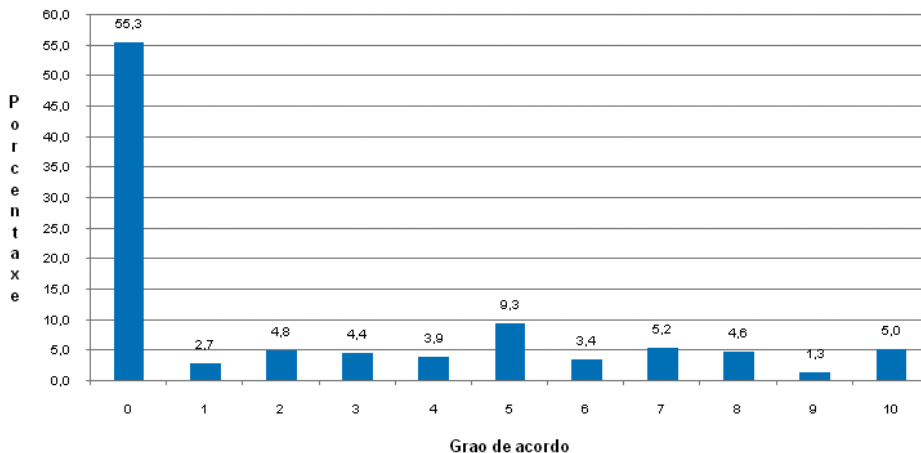
Gráfico I.19. Grao de acordo coa afirmación "Considero o meu posto actual como un paso previo a un posto mellor dentro da Xunta"



7. Ao formularlles a pregunta a todos os empregados, dáse por sentado que o punto de referencia do logro é o que podería esperarse a certa altura da vida laboral dun individuo dentro da organización, non ao final da carreira profesional; estando unha boa parte dos empregados nas fases iniciais desta ou en proceso de avance, claro está que dificilmente poderían estes ter logrado canto esperaban.

9. DISPOSICIÓN A ASUMIR CUSTOS PERSOAIS. O gráfico I.20 é elocuente: un 55,3% dos enquisados revela non estar disposto de ningún modo a trasladar a súa residencia para avanzar na súa carreira profesional e un 80,4% manifestan un nivel de acordo coa afirmación non superior a 5.

Gráfico I.20. Grao de acordo coa afirmación "Estou disposto a trasladar a miña residencia para avanzar na miña carreira"



10. VALORACIÓN DAS CARACTERÍSTICAS DUN POSTO IDEAL. O gráfico I.21 mostra a distribución porcentual dos empregados polo valor que lles atribúen a certas características que poderían definir un traballo ideal. Para dúas das características, a distribución salta á vista pola elevadísima porcentaxe de enquisados que lles atribúen a máxima importancia: así o fan o 64,1% co bo ambiente e o 47,7% co traballo estimulante. Aínda que sen chegar a ese punto, tamén o 37,9%, o 37,5% e o 31,4% lles atribúen o máximo valor, respectivamente, á oportunidade de avance na carreira, ao salario elevado e á flexibilidade da xornada. En cambio, os que consideran a baixa carga de traballo maximamente importante non chegan ao 10%. No caso do bo ambiente, só un 0,4% dos enquisados lle dan unha importancia igual ou inferior a 5 e no caso do traballo estimulante fano o 4,4%. Algo máis, o 8,8% e o 9%, fano respectivamente no caso do salario elevado e do avance na carreira, e aínda un pouco máis, o 15%, faino así no caso da flexibilidade da xornada. Só cando da baixa carga de traballo se trata, o 60,6% dos empregados da Xunta di concederlle unha importancia de 5 ou menos. A falta de linearidade da relación entre as variables contribúe a que os coeficientes de correlación sexan, en xeral, aínda que significativos, baixos, como o son incluso se se emprega a alternativa non paramétrica. Iso, á súa vez, imposibilita practicamente a realización dun exercicio de redución da dimensionalidade, que, de todas maneiras, unha vez realizado, con todas as reservas que se deben ter debido ás circunstancias que se acaban de expor, proporciona dous factores compostos polo bo ambiente de traballo, o traballo estimulante e as oportunidades de avance na carreira, o primeiro, e pola baixa carga de traballo, o segundo, mentres que o salario elevado e a flexibilidade da xornada son características que quedan soltas. En síntese, o traballo ideal caracterízase nitidamente por dúas propiedades antitéticas: por unha parte, a provisión de incentivos non materiais (polo menos con inmediatez) para realizalo (primeira dimensión, composta por incentivos como o bo ambiente, o traballo estimulante e a apertura de oportunidades de avance na carreira), e, por outra, a baixa carga de traballo. É razoable soste que tanto o salario elevado como a flexibilidade da xornada poderían asociarse tanto á provisión de incentivos (incluídos, así, os materiais) como á baixa carga de traballo.

Gráfico I.21. Valoración das características dun traballo ideal

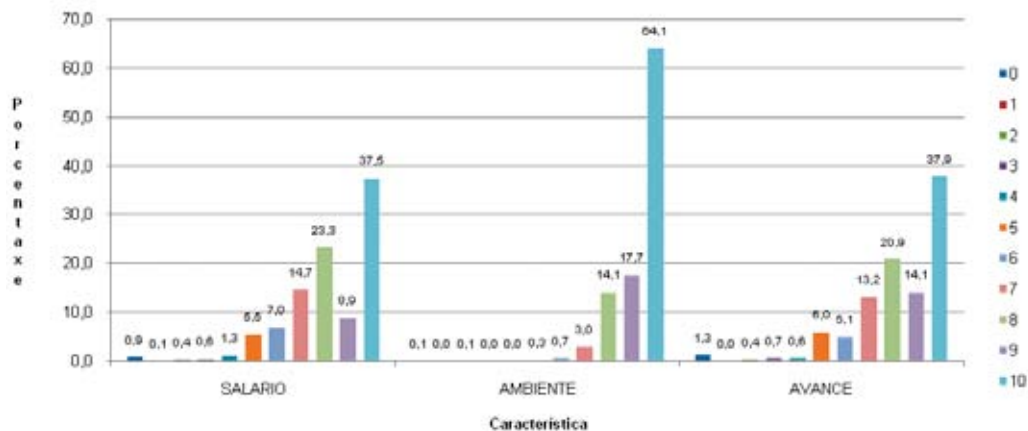
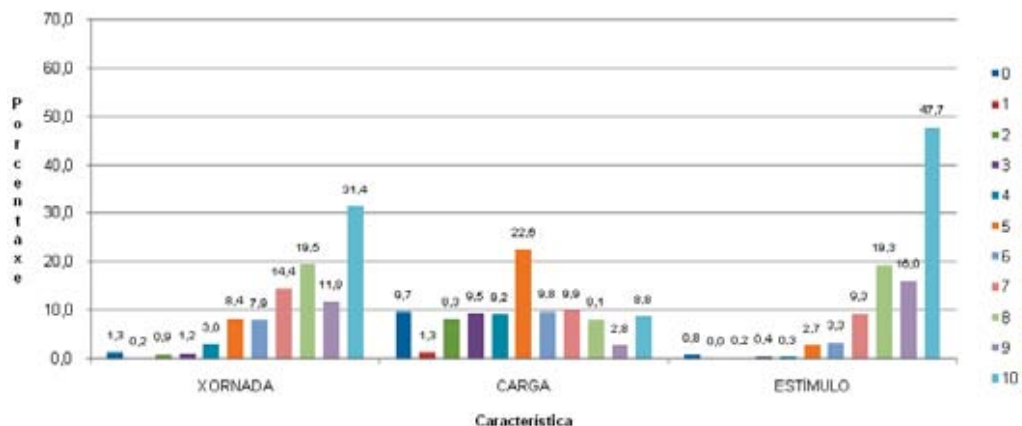
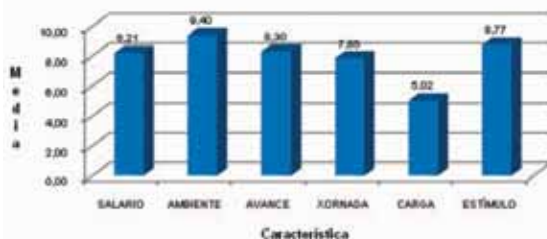


Gráfico I.21. Valoración das características dun traballo ideal (cont.)



O gráfico I.22, que proporciona as medias de valoración, reflicte con nitidez as diferenzas e similitudes acabadas de describir, ordenándose as características, de maior a menor importancia, desde o bo ambiente de traballo, pasando por, sucesivamente, o traballo estimulante, as oportunidades de avance na carreira, o salario e a flexibilidade da xornada, para terminar na baixa carga de traballo, que, non obstante, se valora en termo medio cun 5,02.

Gráfico I.22. Media da valoración das características dun traballo ideal



11. VALORACIÓN DAS CARACTERÍSTICAS DO POSTO ACTUAL. O gráfico I.23 mostra a valoración que do seu traballo real fan os empregados desde o punto de vista da medida en que posúe as características potencialmente desexables. En xeral, as estimacións adoitan ser baixas. Así, estiman que o seu traballo se caracteriza nunha medida igual ou inferior a 5 por un salario elevado o 62,9%; por oportunidades para o avance profesional o 67,3%; pola flexibilidade da xornada laboral o 62,5%; e pola baixa carga de traballo o 56,4%. O 41,7%, en cambio, estiman na mesma medida a posesión polo seu traballo da característica de ser estimulante; e só a característica bo ambiente de traballo recibe valoracións non superiores a 5 pola escasa porcentaxe que supón o 15,1%. Polo menos o 80% dos entrevistados non considera que o seu traballo posúa nunha medida superior a 7 as primeiras catro características antes mencionadas; en cambio, como mínimo o 25% estima en 8 ou máis a medida da posesión da característica traballo estimulante; e o 25% polo menos entende que o seu traballo posúe en medida igual a 10 a característica bo ambiente de traballo. Como consecuencia, xéranse diferenzas de considerable magnitude nas valoracións por termo medio (gráfico I.24): se ao bo ambiente se lle atribúe unha medida de ata 7,65, as oportunidades de avance na carreira déixanse en 3,97, mentres que as demais características estímense posuídas polo traballo en medidas que van do 4,57 (salario elevado) ao 5,76 (traballo estimulante), única das características que, xunto co bo ambiente de traballo, se considera posuída nunha medida superior a 5.

Gráfico I.23. Valoración das características do traballo actual

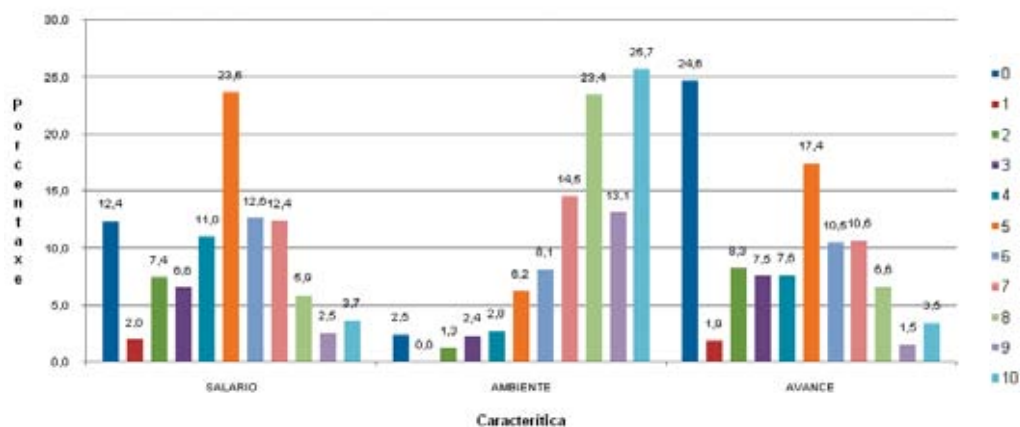
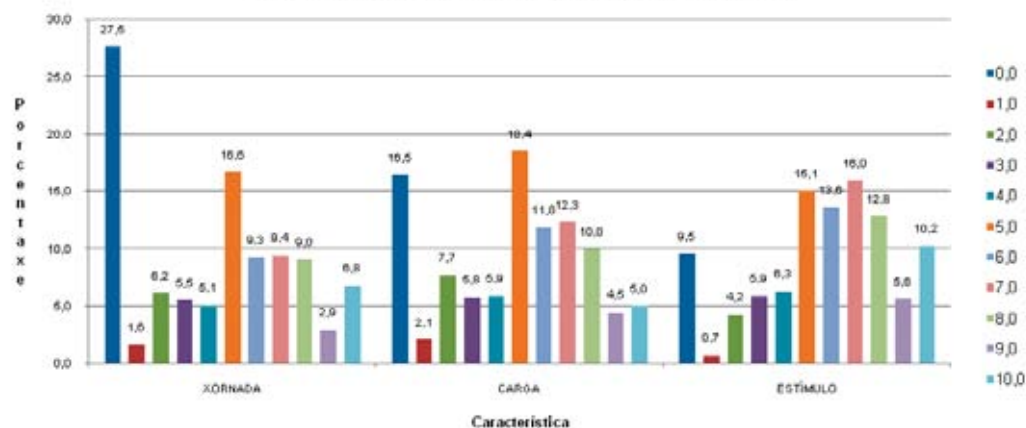
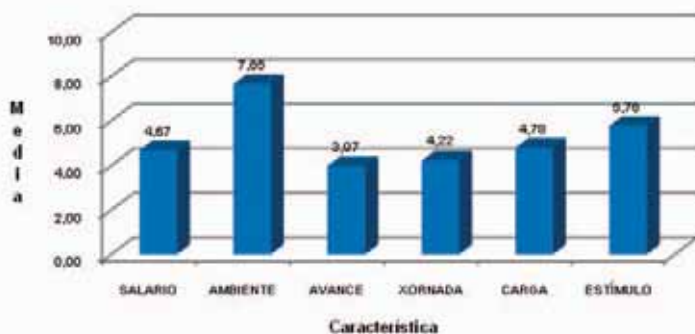


Gráfico I.23. Valoración das características do traballo actual (cont.)



Fixose uso das dúas variables ata agora descritas para calcular a diferenza entre a medida en que o traballo actual ten as características indicadas e a medida en que as tería un traballo idealmente definido como proporción desta, co fin de obter, en termos porcentuais, canto se suma ou se resta á medida ideal a medida actual. Sería esta, pois, outra variable que se podería incluír na análise multivariable en lugar das dúas das cales é función. Todas as medias, menos a da carga de traballo, son negativas: o salario do traballo actual estímase nun 39,86% inferior que o salario do traballo ideal; o ambiente estímase inferior nun 18,26%; as oportunidades de avance, nun 50,26%; a flexibilidade da xornada, nun 41,62%; e o traballo estimulante, nun 32,92%. Só a carga de traballo actual é superior, nun 9,81%, á baixa carga ideal. Sendo a baixa carga de traballo a característica que menos parecen valorar nun traballo ideal os empregados da Xunta, é, porén, a única en que o traballo real excede dos seus desexos. De todos os xeitos, non son pequenas as porcentaxes de empregados que atopan o nivel da característica dun traballo ideal no seu traballo real: o 14,0% no caso do salario, o 37,6% no caso do ambiente, o 13,6% no caso das oportunidades de avance, o 18,3% no caso da flexibilidade da xornada, o 20,7% no caso da baixa carga de traballo e o 20,7% no caso do traballo estimulante. Non obstante, consideran que o traballo actual posúe a característica en menor medida que o traballo ideal o 79,7% (salario), o 58,8% (ambiente), o 83,5% (avance na carreira), o 73,1% (flexibilidade da xornada), o 44,5% (baixa carga de traballo) e o 75,2% (traballo estimulante).

Gráfico I.24. Media da valoración das características do traballo actual



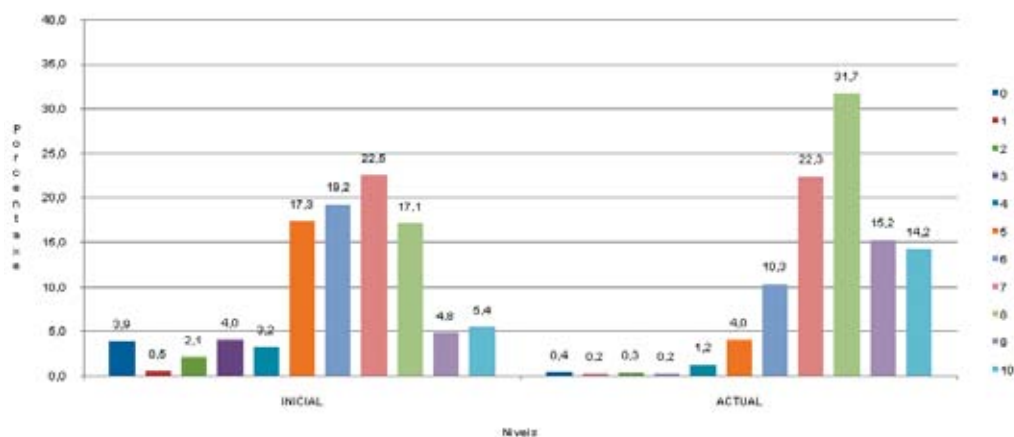
II. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

II.1. AUTODIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

II.1.1 Formación inicial e formación actual

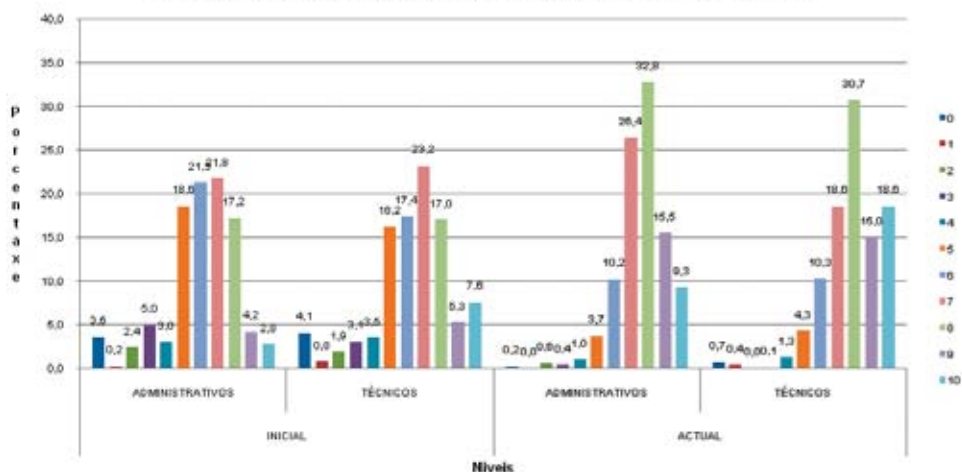
Os gráficos II.1, II.2 e II.3 mostran, dispostos en paralelo, os niveis de *formación inicial* e *actual* que declaran ter, respectivamente, a mostra de enquisados, os pertencentes a distintas categorías funcionais (administrativos/técnicos) e os pertencentes a distintos niveis de responsabilidade (xerentes/operarios). Désígnase como *formación inicial* a que declaran ter os entrevistados no momento da incorporación ao seu primeiro posto de traballo na Xunta de Galicia; désígnase como *formación actual* ou, indistintamente, *formación final* a que declaran ter os entrevistados no momento en que responden ao cuestionario.

Gráfico II.1. Niveis formativos inicial e actual no conxunto da mostra de empregados



Tres afirmacións poden cifrar a información visualmente obtida do gráfico II.1: (1) o persoal da Xunta declara ter, tanto no momento da incorporación como no momento de responder á enquisa, un nivel de formación relativamente alto; (2) o nivel formativo, de acordo coas respostas dadas, experimenta un incremento notable entre o momento da incorporación ao posto de traballo e o momento de responder á entrevista⁸; e (3) as respostas dos entrevistados sobre o seu nivel formativo final están máis concentradas en torno a uns poucos valores (altos) que as respostas sobre a súa formación inicial. Obsérvase, en efecto, que só o 13,7% dos enquisados declara ter, no momento da incorporación, un nivel formativo inferior a 5 e só un 31% un nivel igual ou inferior a 5; en cambio, ata un 27,3% dos respondentes declara un nivel de formación inicial igual ou superior a 8. Repárese, ademais, en que a media aritmética⁹ é de 6,22 (d.t. = 2,16) e o valor modal é o 7, resposta dada por ata un 22,5% dos entrevistados. No momento da resposta, só un 6,3% dos enquisados declaran ter un nivel formativo igual ou inferior a 5; en cambio, ata un 61,1% afirman ter un nivel de formación igual ou superior a 8. Advirtase, ademais, que a media alcanza o 7,76 (d.t. = 1,55) e o nivel modal é o 8, declarado polo 31,7% dos entrevistados. A diferenza entre a desviación típica da formación final e a da formación inicial, igual a -0,61, supón unha redución nun 28,2% entre os dous momentos, o cal revela un notable aumento do grao de concentración dos valores.

Gráfico II.2. Niveis formativos inicial e actual dos empregados, por categoría funcional



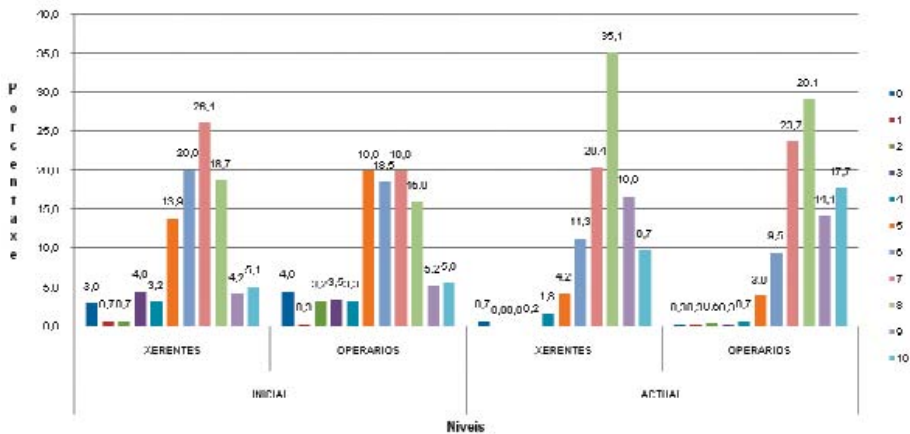
En canto ás categorías funcionais (gráfico II.2), ata un 32,8% dos administrativos e un 29,6% dos técnicos declaran posuír unha formación inicial igual ou inferior a 5, mentres un 24,2% dos administrativos e un 29,9% dos técnicos declaran que a súa formación iguala ou excede o nivel 8. En cambio, só o 5,9% dos administrativos e o 6,8% dos técnicos manifestan que o seu nivel formativo no momento de realizar a entrevista é igual ou inferior a 5, mentres que un 57,6% daqueles e un 64,3% destes manifestan posuír un nivel formativo que, no momento de responder á entrevista, iguala ou excede de 8. A media da formación inicial é 6,09 (d.t. = 2,05) para os administrativos e 6,35 (d.t. =

8. A afirmación do incremento é o produto da comparación dos niveis formativos en dous puntos temporais e nada presupón acerca dos niveis intermedios. Téñase presente, ademais, unha dificultade interpretativa adicional, a saber, que a extensión do período que transcorre entre a incorporación ao primeiro posto de traballo e a entrevista pode ser moi desigual entre os empregados. Remitímonos á análise multivariante posterior para a exposición dos efectos deste factor no cambio dos niveis formativos.

9. Ao longo deste informe empregárase como medida de tendencia central única a medida aritmética, sempre que a diferenza entre o seu valor e o da mediana non suxira que aquela sobre ou infraestime a tendencia central; ocasionalmente recorrerase á moda para incidir no texto na concentración das respostas en certo nivel especialmente alto ou baixo ou doutra maneira "sorprendente".

2,25) para os técnicos (a mediana é superior nun punto para os técnicos: 7 para eles e 6 para os administrativos); en cambio, as medias da formación que se declara posuír no momento de realización da entrevista alcanzan os valores de 7,65 (d.t. = 1,41) entre os administrativos e 7,86 (d.t. = 1,65) entre os técnicos.

Gráfico II.3. Niveis formativos inicial e actual dos empregados, por nivel de responsabilidade



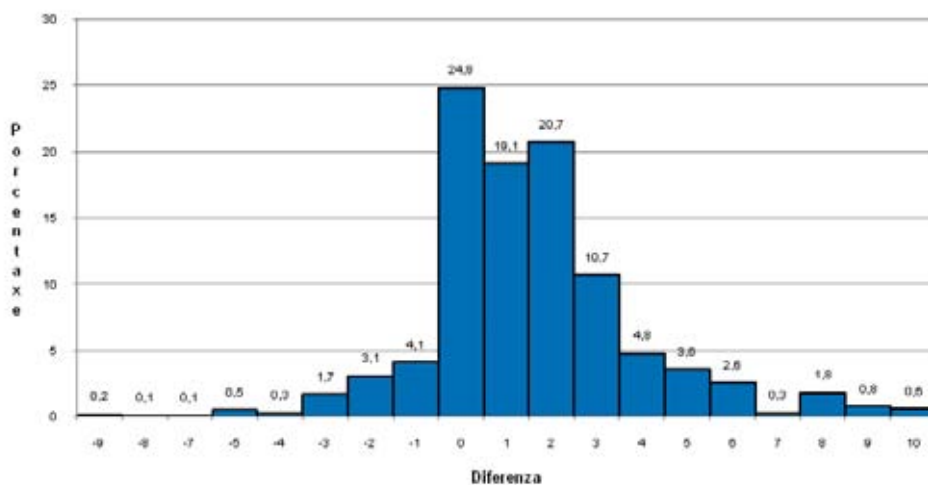
A descomposición da mostra en dous grupos, segundo o nivel de responsabilidade a que pertencen os entrevistados (xerencia e operativo), revela (gráfico II.3) as mesmas dúas situacións indicadas (alta formación inicial e actual) e idénticas tendencias tanto ao incremento dos niveis formativos en ambos como á maior concentración dos valores en torno a poucos valores de formación final. Entre os empregados do nivel de xerencia, só un 26,1% declara ter un nivel formativo de 5 ou menos no momento da súa incorporación, como o declaran un 34,8% dos empregados do nivel operativo; en cambio, ata un 28% dos empregados do nivel de xerencia declara que o seu nivel formativo inicial é igual ou superior a 8, tal como o fai o 26,7% dos empregados de nivel operativo. En canto ao nivel formativo de que se dispón no momento da resposta á entrevista, só un 6,9% dos empregados do nivel de xerencia e un 6% dos empregados de nivel operativo declaran un nivel formativo de 5 ou menos, mentres que manifestan ter un nivel igual ou superior a 8 o 61,4% dos empregados de nivel de xerencia e un 60,9% dos empregados de nivel operativo. As medidas de tendencia central suxiren a mesma impresión de elevado nivel formativo dos empregados. A media é 6,38 (d.t. = 2,02) para os xerentes e 6,11 (d.t. = 2,26) para os operarios (hai unha diferenza dun punto entre as medianas: 7 para os primeiros e 6 para os segundos); a media da formación declarada no momento da realización da entrevista é 7,67 (d.t. = 1,5) para os empregados do nivel de xerencia e 7,84 (d.t. = 1,58) para os empregados do nivel operativo.

As probas *t* para mostras independentes proporcionánnos os seguintes resultados acerca das diferenzas das medias dos grupos que forman cada un dos pares examinados. Para a formación inicial, non son estatisticamente significativos ao 5% nin a diferenza de -0,27 na media dos niveis dos administrativos e dos técnicos nin a diferenza de 0,27 puntos de media entre os xerentes e os operativos. Para a formación final, tampouco son estatisticamente significativas ao nivel do 5% nin a diferenza de -0,20 puntos entre a media dos administrativos e a media dos técnicos nin a diferenza de -0,17 entre as medias dos xerentes e dos operativos.

Á vista dos gráficos anteriores, podería sintetizarse a información achegada nunha medida que expresase o cambio no nivel de formación entre o momento da incorporación á Xunta de Galicia e o momento da entrevista. As dúas medidas sintéticas susceptibles dunha sinxela interpretación son, por

unha parte, a diferenza entre o nivel de formación final e o nivel de formación inicial e, por outra, a ratio entre o nivel de formación final e o nivel de formación inicial. Un modo alternativo de obter unha información semellante á achegada pola ratio é a diferenza entre os niveis final e inicial como proporción (ou porcentaxe) da formación inicial; a interpretación desta medida é máis inmediata, pois ofrece valores negativos cando o nivel formativo descendeu entre os dous momentos, ofrece un valor de 0 cando o nivel inicial non se modificou e ofrece valores positivos cando o nivel final supera ao nivel inicial; en cambio, a ratio ofrece sempre valores iguais ou superiores a 0: son menores que 1 cando o nivel final é inferior ao inicial, iguais a 1 cando os dous niveis son idénticos e superiores a 1 cando o nivel final excede do inicial. É, pois, a diferenza entre os niveis final e inicial como proporción do inicial a medida que imos empregar. Non obstante, advírtase que, mentres que os requisitos alxebráicos da diferenza entre niveis non obrigan a excluír ningún caso, os requisitos alxebráicos da ratio ou da diferenza como proporción teñen como consecuencia unha perda de información, posto que impiden o cálculo para aqueles individuos cuxo nivel declarado de formación inicial é igual a 0, valor que aparece no denominador da fórmula pertinente. Para a análise, isto implica a eliminación do 4% (32 de entre 785) dos individuos da mostra ponderada (é dicir, o 4,4%, ou 33 de entre 754 respondentes efectivos). Non obstante, a interpretación combinada das dúas medidas minimiza os riscos derivados desta exclusión, máis en canto que a correlación entre elas é, como máis adiante se verá, moi alto. O gráfico II.4 mostra o histograma das diferenzas para a mostra e o gráfico II.5 mostra o histograma das diferenzas como proporcións, tamén para a mostra. A continuación, extraeremos as interpretacións adecuadas destes, coa axuda dos estatísticos descritivos das características das distribucións.

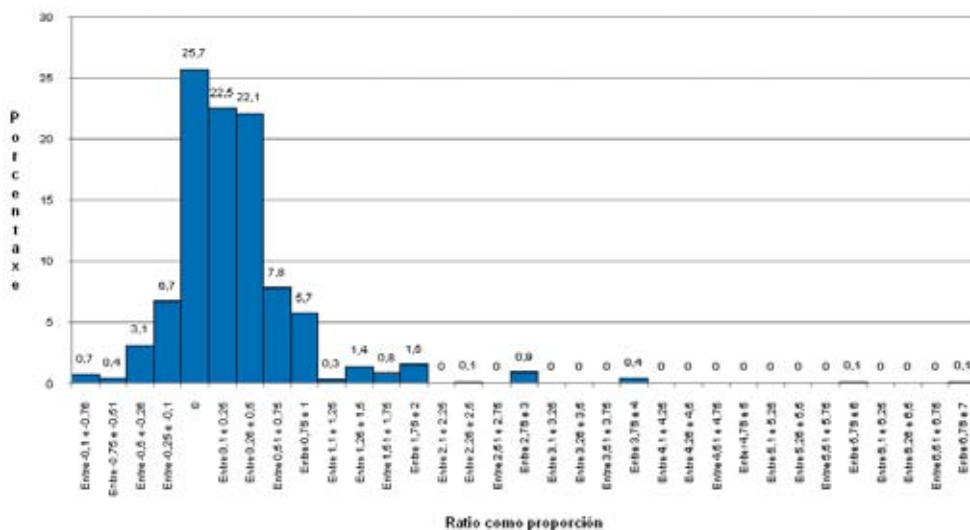
Gráfico II.4. Diferenza entre o nivel formativo actual e o nivel formativo inicial dos empregados



Repárese, en primeiro lugar, en que a distribución das diferenzas (gráfico II.4) adopta a forma dunha curva moi próxima á curva normal. Por termo medio, o nivel formativo dos empregados da Xunta aumentou, entre o momento da súa incorporación e o momento da entrevista, 1,54 puntos. Os valores da mediana e da moda suxiren a posibilidade de que a media aritmética sobreestime lixeiramente o incremento do nivel formativo, posto que a primeira queda en 1 e a segunda, como se evidencia no gráfico, é o valor 0: 195 entrevistados, isto é, o 24,8%, declaran que o seu nivel formativo final non supera nin é inferior ao seu nivel inicial. Obsérvase no gráfico que hai casos con valores negativos; en efecto, ata un 10% dos entrevistados consideran que o seu nivel formativo final é infe-

rior ao seu nivel formativo inicial. Súmese esta porcentaxe ao que se acaba de indicar e obsérvase, pois, que ata un 34,9% dos empregados da Xunta din non ter aumentado o seu nivel formativo desde a súa incorporación ao seu primeiro posto de traballo na Administración autonómica e o momento da entrevista. É conveniente salientar que o rango da distribución, cuxo valor é 19, practicamente iguala o máximo valor posible (20), posto que un entrevistado declara que o seu nivel se reduciu en ata nove puntos entre os dous momentos e catro declaran que o seu nivel aumenta 10 puntos, isto é, dun 0 inicial a un 10 final, o máximo posible. Isto contribúe a que, a pesar da visible concentración dos valores, a desviación típica alcance o valor de 2,33¹⁰.

Gráfico II.5. Ratio da diferenza entre o nivel formativo actual e o nivel formativo inicial como proporción do nivel formativo inicial



O gráfico II.5 ofrece unha información que en boa medida confirma a subministrada polo gráfico II.4, malia as lixeiras diferenzas que entre eles se advirten. A media da distribución é 0,3186 e, polo tanto, o nivel formativo final por termo medio é un 31,86% superior ao nivel formativo inicial. Novamente, tanto o valor da mediana (0,1667) como o valor da moda (0) fan sospeitar que a media sobreestima o aumento medio do nivel formativo; o primeiro supón un incremento do 16,67% no nivel formativo, apenas superior á metade do suxerido polo valor da media, mentres que o segundo sinxelamente reflicte que o 25,7% (194) dos entrevistados consideran que os seus niveis de formación inicial e final son idénticos. Ademais, ata un 10,4% dos entrevistados declaran que o seu nivel formativo final é inferior ao seu nivel formativo actual; iso significa que un 36,1% dos empregados da Xunta teñen un nivel formativo actual igual ou inferior ao nivel formativo que tiñan cando se incorporaron ao seu primeiro posto de traballo. Novamente, o rango esténdese practicamente ata os seus extremos potenciais; en realidade, alcanza o inferior (-1), que afecta a dous casos, e queda a un punto do máxi-

10. Para efectos de interpretar os datos, é oportuno insistir en que, a pesar de que se decidise non considerar como atípicos valores univariados, dada a natureza das escalas adoptadas, unha variable cuxos valores son o resultado dunha operación aritmética cos valores de dúas variables si pode xerar observacións con valores atípicos. No que respecta á diferenza entre niveis final e inicial, tanto a análise das puntuacións estándar como o uso dun gráfico de barras de erro revelánnos que existen algunhas observacións potencialmente atípicas: o primeiro móstranos que existen 11 casos con puntuacións positivas (as superiores a 8) e puntuacións estándar con valores superiores a 3,1 ($p < 0,001$) e tres casos con puntuacións negativas (as inferiores a -5) e puntuacións estándar con valores superiores a -3,1 ($p < 0,001$); o segundo, usando a regra "práctica" de que poderían ser atípicas as observacións que se atopan máis alá de tres desviacións estándar da media, e combinado cunha táboa de frecuencias non agrupadas, móstranos como potenciais atípicos os 20 valores iguais ou superiores a 8 e os sete valores iguais ou inferiores a -5. Tendo isto en conta, así como a diferenza de valores entre a media e a mediana, unha mellor estimación da tendencia central proporcionana os M-estimadores centrais, que alcanzan valores de entre 1,16 e 1,27.

mo valor posible (8), que se dá nun só caso. Iso pode explicar que a concentración aparente dos valores non se reflecta na desviación típica, que chega a 0,61. Para efectos interpretativos do valor por termo medio, hai que ser cautelosos, posto que nun sentido contrario ao máis que probable efecto magnificador do seu incremento derivado da presenza de observacións atípicas¹¹ inflúe a exclusión da análise de 32 casos da mostra ponderada, a cal, á vista de que entre eles a diferenza entre a media do nivel final e a do nivel inicial (esta, obviamente, 0), é de 7,71 puntos (23 pasan dun nivel formativo inicial de 0 a un nivel formativo final de 8 ou máis), probablemente reduza a magnitude do incremento por termo medio. As análises realizadas non suxiren que as interpretacións das diferenzas e ratios para os grupos se presten a interpretacións substancialmente diferentes das derivadas da análise do conxunto da mostra, polo que se omite a presentación dos gráficos e o comentario correspondente.

Deseguido analízanse as relacións entre pares das variables ata agora empregadas desde o punto de vista da súa correlación (táboa II.1) e desde o punto de vista da predición. É oportuno indicar que a interpretación combinada da diferenza de niveis e a diferenza como proporción se pode apoiar no elevado valor do coeficiente de correlación entre esas variables¹².

Táboa II.1. Correlacións entre a formación inicial (FI) a formación actual (FA), a diferenza (DIF) e a diferenza como proporción (DFIP)

Variable	FI	FA	DIF	DFIP
FI	--			
FF	0,23***	--		
DIF	-0,77***	0,44***	--	
DIF_PROP	-0,71***	0,22***	0,82***	--

***p<0,001

Mediuse a correlación entre os niveis de formación inicial e de formación final declarados, co fin de detectar un posible efecto de resposta, e encontrouse que a súa magnitude (0,23) suxire a inexistencia de tal efecto¹³. Parece perfectamente razoable esperar (aínda que nos remitimos á análise multivariable para determinar se tal suposición é correcta) que, se todos os empregados da Xunta están expostos a factores que xeran un aumento do nivel de formación, se dea certa correlación entre os valores da formación inicial e da final, así como que aqueles cuxa formación inicial sexa baixa a aumenten en maior medida que a daqueles cuxa formación inicial é alta, mentres que os que inicialmente teñen un elevado nivel formativo probablemente o reduzan máis que os que o teñen baixo.

11. A busca de valores atípicos leva a concluír que o son potencialmente só 13 observacións positivas con puntuacións estandarizadas superiores a 3,1 ($p < 0,001$), a saber, aquelas con valor de 2,5 ou máis (polo menos un 250% de aumento de nivel formativo); a interpretación conxunta dun gráfico de barras de erro e unha táboa de frecuencias non agrupadas, aplicando a regra de que son valores atípicos aqueles que se encontran ± 3 desviacións típicas máis alá do valor da media, leva a concluír que son atípicas as observacións con valor superior a 2,12, é dicir, as mesmas 13 antes indicadas. Esta circunstancia e a diferenza entre a media e a mediana aconsella considerar como mellor estimación da tendencia central a representada polos M-estimadores centrais, que teñen valores entre 0,1541 e 0,1921 (o que reduce o aumento a non máis dun 19,21%, notablemente inferior á media).

12. Se se eliminan os potenciais valores atípicos que se detectaron na exploración univariable, o coeficiente de correlación alcanza un valor de 0,90, significativo ao nivel do 0,01. Dado o relativamente reducido rango das dúas variables, medimos o grao de correlación con dous coeficientes non paramétricos: o coeficiente rho de Spearman, cos datos atípicos incluídos, chega ao nivel do 0,99 e é significativo ao nivel do 0,01; o coeficiente tau b de Kendall, tamén incluídos os datos atípicos potenciais, chega, co mesmo nivel de significación, a 0,95.

13. Tendo en conta tanto a natureza discreta de ambas as variables como o seu reducido rango, mediuse o grao de correlación entre elas tamén cos coeficientes non paramétricos mencionados na nota precedente, sen que o seu resultado obrigue a modificar a interpretación.

Esta interpretación obtén un forte apoio se se mostra a correlación tanto da diferenza de niveis formativos como da diferenza entre niveis formativos como proporción con cada unha das dúas variables. En efecto, a alta magnitude das correlacións negativas entre o nivel formativo inicial e a diferenza, e entre aquela e a diferenza como proporción revela que, a medida que aumenta o nivel formativo inicial, a diferenza entre o nivel final e este é menor, é dicir, que mellorou moito máis a formación dos que máis carentes dela estaban ao ingresaren na Xunta. Por outra parte, a baixa correlación positiva entre formación final e a diferenza, e entre aquela e a diferenza como proporción, pon de manifesto que, como suxiren os gráficos das distribucións univariábeis, aínda cando o aumento de nivel formativo é unha tendencia estendida, canto máis alto é o nivel formativo inicial, menor é o aumento experimentado polos individuos. Co fin de non sobrecargar a exposición, limitáronos a indicar as magnitudes dos coeficientes de correlación bivariábeis dentro de cada categoría funcional e de cada clase de grupo próximas ás que se dan no conxunto da mostra, sempre a un nivel de significación do 0,01.

Tendo en conta o alto nivel de correlación entre o nivel de formación inicial declarado e tanto a diferenza de niveis como a diferenza como proporción do nivel formativo inicial, é oportuno tratar de determinar o grao de influencia deste nas outras dúas variables dependentes. A través dunha análise de regresión lineal bivariábeis áchase que cando a formación inicial ten o valor de 0, a diferenza entre niveis é, por termo medio, 6,7 e que cada punto adicional de nivel formativo inicial supón unha redución da diferenza entre niveis de algo máis de oito décimas. O axuste do modelo é notable: ata o 58,8% da varianza queda explicado polo nivel de formación inicial, e a inferencia á poboación queda garantida mesmo ao nivel do 0,001. Por outra parte, cada punto adicional de nivel formativo inicial supón unha redución dun 18,5% da porcentaxe da diferenza de niveis formativos como proporción¹⁴. O axuste do modelo é elevado: o nivel formativo inicial explica ata un 53,7% da varianza da variable dependente; os resultados poden xeneralizarse á poboación a un nivel de confianza do 0,001.

É posible extraer da análise realizada as seguintes conclusións substantivas. A pesar de que o nivel formativo inicial que din ter os empregados é relativamente alto,ponse de relevo nas cifras mostradas certo desaxuste entre a formación a que estiveron expostos os futuros membros da organización e as exixencias do seu traballo nela, desaxuste cuxa corrección sería responsabilidade máis do sistema educativo que da propia organización. O nivel formativo actual é notablemente máis alto que o inicial; a análise multivariábeis amosará as causas do cambio, que poderían ser desde a participación dos empregados en actividades formativas e, por conseguinte, o éxito destas, ou ben o aumento do axuste entre o empregado e o seu posto tras o cambio de posto, ou, en fin, a consecuencia habitual da acumulación de experiencia. Non obstante, a marxe de mellora dunha boa proporción dos empregados é notable. Un dos datos que debería preocupar máis intensamente a organización é a relativamente alta proporción de empregados que indican que o seu nivel formativo final é igual ou incluso inferior ao seu nivel formativo inicial. Por último, as tendencias manifestadas danse practicamente por igual entre todas as categorías de funcionarios que se consideraron.

14. Obsérvese que a interpretación da constante como valor asumido pola variable dependente cando a independente toma o valor 0 é substantivamente ilóxico, xa que a variable dependente toma valores cando o denominador da fórmula para o seu cálculo é superior a 0, o cal exclúe da regresión precisamente todos os casos que toman na variable dependente o valor 0.

RECADRO 1

SÍNTESE SOBRE FORMACIÓN INICIAL E FORMACIÓN ACTUAL

O persoal da Xunta declara ter, tanto no momento da incorporación ao seu primeiro posto de traballo na organización como no momento de responder á enquisa, un nivel de formación relativamente alto. Ademais, o nivel formativo experimenta un incremento notable entre o momento da incorporación ao primeiro posto de traballo e o momento de responder á entrevista. Ambas as afirmacións reflíctense en que, nunha escala de 0 a 10, o termo medio do nivel formativo é 6,22 no momento da incorporación e 7,76 no momento de responder ao cuestionario. Estas tendencias tamén se evidencian nos valores medios de formación dos empregados clasificados en administrativos fronte a técnicos e en xerentes fronte a operarios. A formación inicial media dos administrativos e dos técnicos é, respectivamente, 6,09 e 6,35; a súa formación actual media é, respectivamente, 7,65 e 7,86. A formación inicial media dos xerentes e dos operarios é, respectivamente, 6,38 e 6,11; a súa formación actual media é, respectivamente, 7,67 e 7,84. O termo medio do aumento de nivel formativo alcanza 1,54 puntos (ou, con outra medida, o nivel de formación actual é un 31,86% superior que o inicial), aínda que o 23,9% dos entrevistados declaran que o seu nivel formativo é o mesmo nos dous momentos e o 10% deles declaran que o seu nivel formativo actual é inferior ao inicial. O aumento do nivel formativo é maior canto menor é o nivel formativo inicial.

II.1.2 Coñecemento da organización e do contorno

Os gráficos II.6 e II.7 mostran, respectivamente, as distribucións dos niveis de coñecemento declarados polos empregados da Xunta de Galicia dos obxectivos de certos elementos da organización e dalgúns facetas do contorno especialmente relevantes para aquela como provisor de bens públicos. Mentres que un 48,6% dos enquisados declaran posuír un nivel de coñecemento dos obxectivos da consellería non superior a 5, só o 23,7% declara o mesmo nivel de coñecemento dos obxectivos da súa unidade e o 11,8% dos obxectivos do seu posto de traballo; en cambio, só o 16,4% dos entrevistados declaran un nivel de coñecemento dos obxectivos da consellería igual ou superior a 8, mentres o mesmo nivel é o declarado sobre o coñecemento dos obxectivos da súa unidade polo 42,4% e dos obxectivos do seu posto polo 62,3%.

Gráfico II.6. Grao de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización

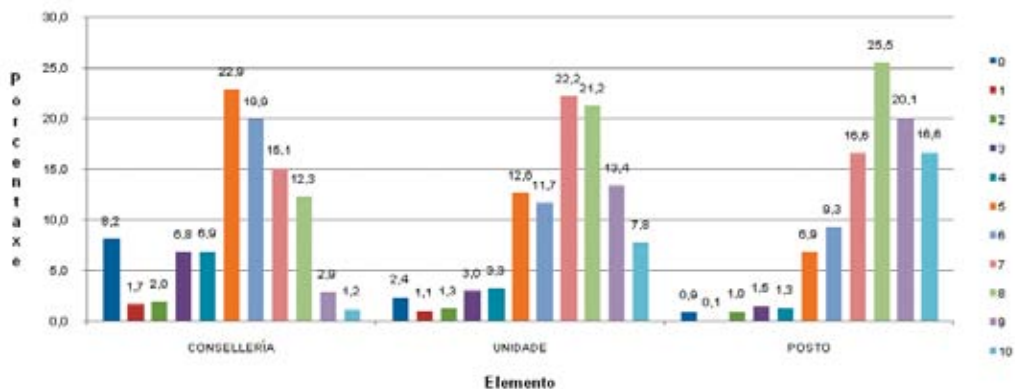
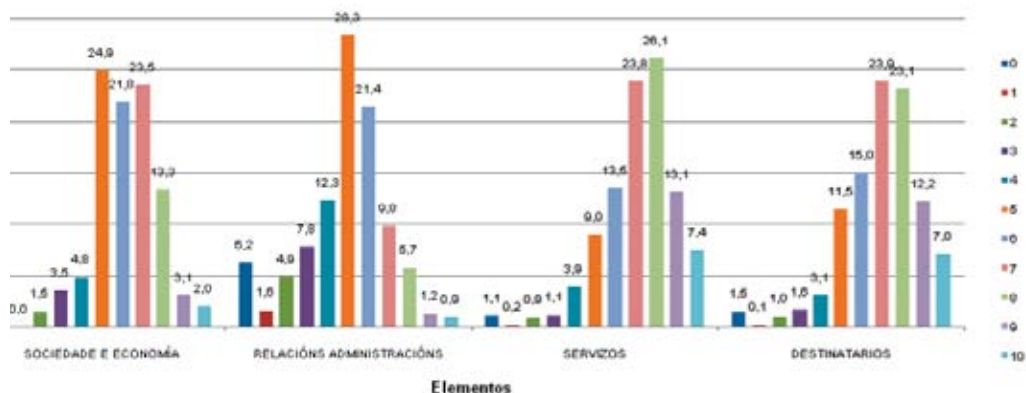


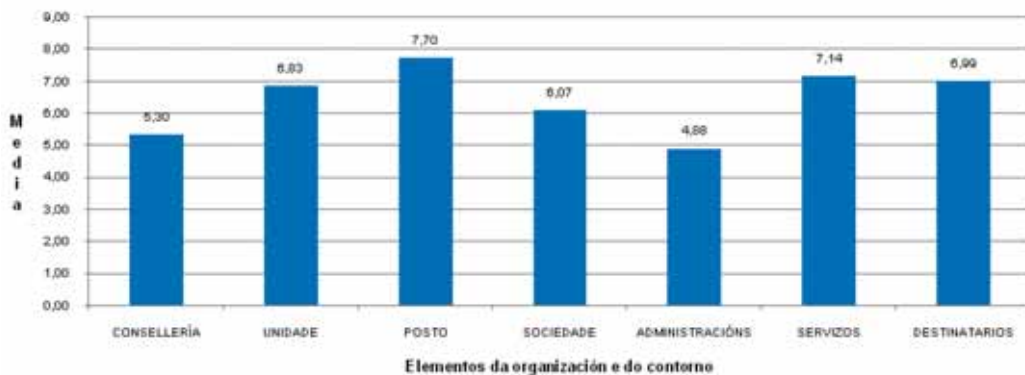
Gráfico II.7. Grao de coñecemento de certos elementos do contorno



En canto ao coñecemento de certas facetas do contorno, declaran un nivel de coñecemento igual ou inferior a 5 un 36,3% dos enquisados sobre a sociedade e a economía galegas e un 61% sobre as relacións da Xunta con outras administracións, mentres que só un 16,1% e un 18,8% dos entrevistados declara eses mesmos niveis de coñecemento sobre, respectivamente, os servizos prestados e os destinatarios deles. Complementariamente, só o 18,4% e o 7,8% dos entrevistados declaran un nivel igual ou superior a oito de coñecemento sobre a sociedade e a economía galegas e sobre as relacións da Xunta con outras administracións, mentres que os mesmos niveis os declaran o 46,6% e o 42,3% en canto ao coñecemento dos servizos prestados e os seus destinatarios, respectivamente.

Por outra parte, o nivel de coñecementos declarado dos obxectivos dos elementos da organización aumenta a medida que se descende na escala de agregación destes (gráfico II.8): así, mentres que o termo medio do coñecemento dos obxectivos da consellería queda en 5,3, o termo medio do nivel de coñecemento dos obxectivos da propia unidade ascende a 6,83 e o de coñecemento dos obxectivos do propio posto a un notable 7,7. Obsérvase que, na mesma traxectoria descendente, aumenta a concentración dos valores (a desviación típica pasa de 2,33 a 2,17 e a 1,88) en torno aos seus valores centrais.

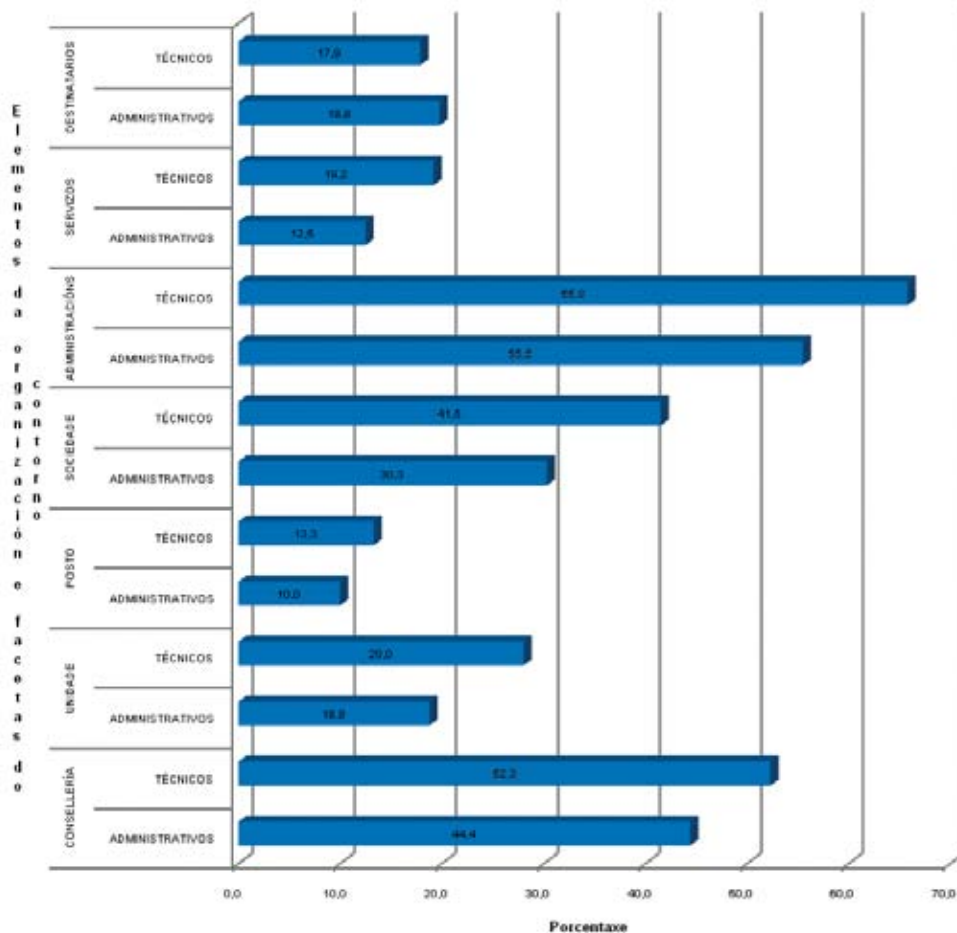
Gráfico II.8. Media do grao de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización e de certos elementos do contorno



O nivel que se declara de coñecementos dalgúñas facetas do contorno organizativo parece suxerir (gráfico II.8) que os empregados da Xunta teñen un nivel de coñecemento notablemente maior de canto concirne de maneira inmediata ás súas funcións ou ás súas tarefas específicas que daquilo que se refire a características de natureza xenérica da propia organización ou da súa relación con outros elementos do seu contorno. Repárese en que o nivel de coñecemento por termo medio da sociedade e da economía galegas é bastante alto (6,07) e o da relación da Xunta con outras administracións é dun 4,88, pero o nivel de coñecemento das características dos servizos prestados pola propia unidade e o nivel de coñecemento das características e as necesidades dos destinatarios dos servizos por ela prestados son do 7,14 e 6,99, respectivamente.

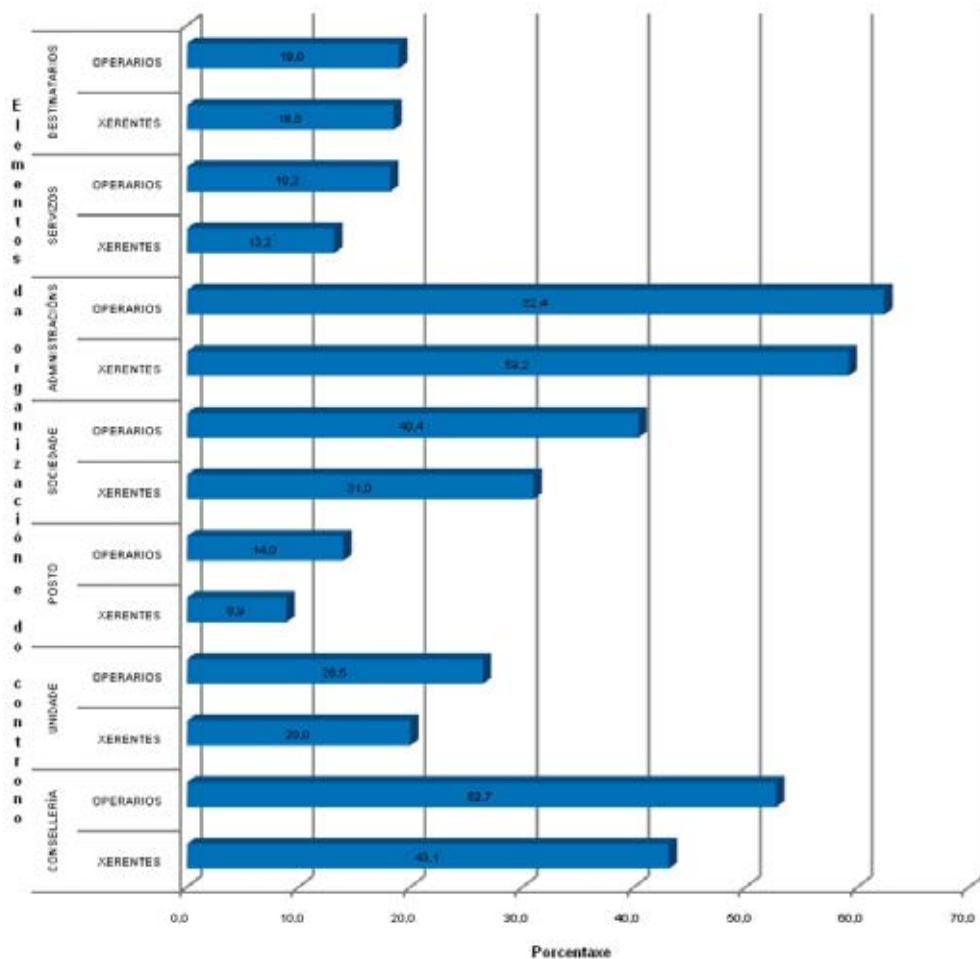
Os gráficos II.9 e II.10 poñen de relevo as diferenzas, en ocasións de intensidade notable, entre os niveis de coñecemento dos obxectivos dos elementos da organización e das facetas do contorno declarados, por unha parte, polos administrativos e os técnicos e, por outra parte, polos xerentes e os operarios; advírtase que en tales gráficos figuran as porcentaxes de membros de cada grupo que declaran ter un coñecemento non superior a 5. Repárese, así, en que esa diferenza, para os administrativos e os técnicos, toma valores de -7,9, -9,2, -11,2 e -10,3 puntos cando os obxectos do coñecemento declarado son, respectivamente, os obxectivos da consellería, os obxectivos da unidade en que se traballa, a sociedade e a economía galegas, e as relacións da Xunta con outras administracións; advírtase así mesmo que a porcentaxe de técnicos cun nivel de coñecemento non superior a 5 excede á porcentaxe de administrativos, salvo cando ten por obxecto as características dos destinatarios do servizo; en fin, obsérvase que as pautas de diferenzas entre os graos de coñecementos sobre os obxectos sometidos á consideración dos empregados reveladas pola descrición das respostas da mostra efectuada parágrafos atrás se reproducen en cada unha das categorías funcionais.

Gráfico II.9. Percentaxe de administrativos e técnicos cun nivel de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización e de certas facetas do contorno igual ou menor que 5



No que atinxe ás diferenzas entre xerentes e operarios (gráfico II.10), as perceptibles diferenzas son, porén, lixeiramente menos acusadas que as que se dan entre administrativos e técnicos. Así, nin sequera as máis altas chegan a un valor absoluto de dez puntos, aínda que se aproximen a el: trátase das encontradas cando os obxectos de coñecemento son os obxectivos tanto da consellería (-9,6) como da unidade (-6,5) e a sociedade e a economía galegas (-9,4). Cabe destacar que, mesmo cando a diferenza se reduce a un substancialmente insignificante valor de cinco décimas, a porcentaxe de operarios que manifesta posuír un coñecemento dun nivel non superior a 5 excede a de xerentes para todos os obxectos de coñecemento. Finalmente, as pautas de diferenza entre os graos de coñecemento de diversos obxectos reveladas na análise da mostra reproducense en cada unha das clases de empregados.

Gráfico II.10. Percentaxe de xerentes e operarios cun nivel de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización e de certas facetas do contorno igual ou menor que 5



Nos gráficos II.11 e II.12 preséntanse as medias dos niveis de coñecementos da organización e do contorno manifestados polos empregados das dúas categorías profesionais, por unha parte, e polos empregados dos dous niveis de responsabilidade, por outra. Obsérvase que, salvo cando o obxecto é o coñecemento da sociedade e a economía galegas, todas as medias, sequera por décimas, exceden o 5, pero ningún excede de 8. Malia que a proximidade dos valores é evidente, cabería indicar que a media do nivel de coñecemento dos xerentes supera, para todos os obxectos, a media do nivel de coñecemento dos operarios e que a media do nivel de coñecemento dos administrativos supera, agás cando os obxectos son os obxectivos do posto e as características dos destinatarios do servizo, a media do nivel de coñecemento dos técnicos, sempre por escasas décimas.

Gráfico II.11. Media do nivel de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización e de certas facetas do contorno, por categoría funcional

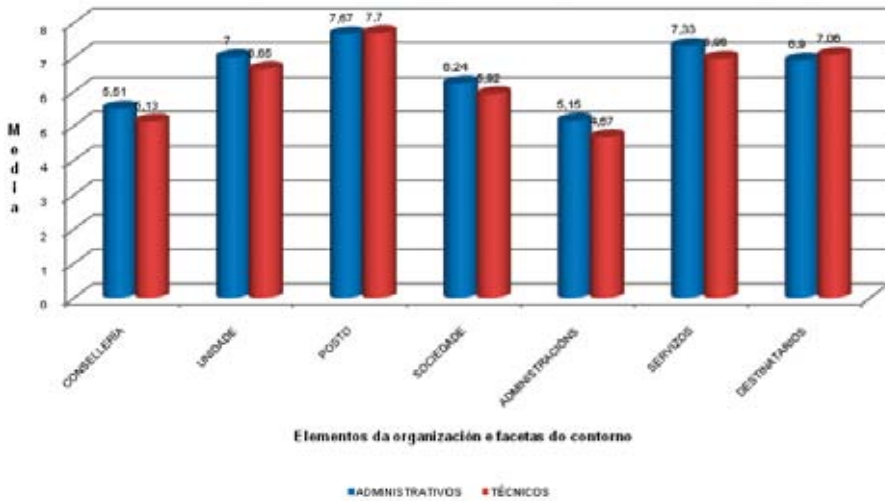
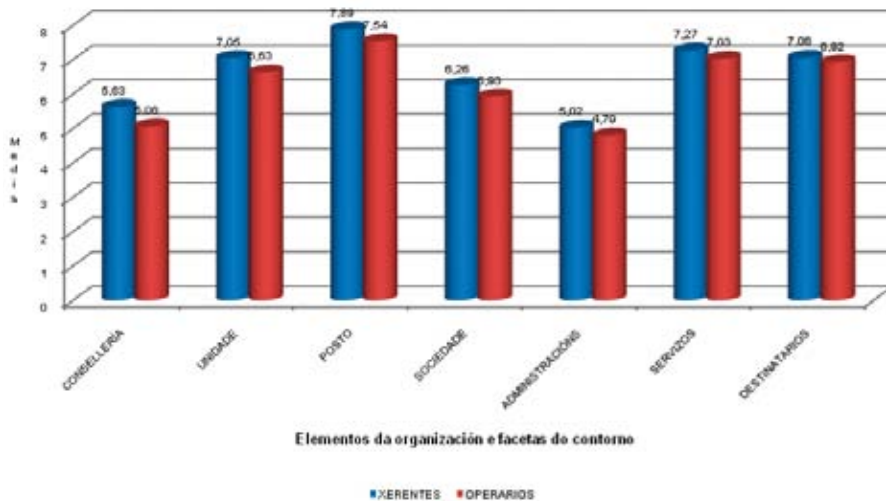


Gráfico II.12. Media do nivel de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización e de certas facetas do contorno, por nivel de responsabilidade



Á vista de canto se expuxo nos parágrafos precedentes, non sorprenden os achados resultantes da comparación das medias mediante as probas t. Son estatisticamente significativas e, polo tanto, xeneralizables á poboación as diferenzas das seguintes magnitudes entre os niveis de coñecemento dos administrativos e os dos técnicos sobre os seguintes obxectos:

- ao nivel do 0,05: 0,39, para os obxectivos da consellería; 0,35, para os obxectivos da unidade; 0,3, para a sociedade e a economía galegas
- ao nivel do 0,01: 0,38, para as características dos servizos prestados
- e ao nivel do 0,001 exacto: 0,49, para as relacións da Xunta con outras administracións

Unicamente as diferenzas que atinxen a aqueles dous obxectos (obxectivos do posto e características dos destinatarios do servizo) que coñecen mellor, por termo medio, os técnicos que os administrativos carecen de significatividade estatística.

Son estatisticamente significativas e, polo tanto, xeneralizables á poboación as diferenzas das seguintes magnitudes entre os niveis de coñecemento dos xerentes e os dos operarios sobre os seguintes obxectos:

- ao nivel do 0,05: 0,33, para os obxectivos do posto
- ao nivel do 0,01: 0,41, para os obxectivos da unidade; 0,34, para a sociedade e a economía galegas
- ao nivel do 0,001 exacto: 0,056, para os obxectivos da consellería
- só ao nivel do 0,1 o serían tamén: 0,26, para as relacións Xunta-administracións; e 0,23, para as características dos servizos prestados

Así pois, só as diferenzas nos niveis de coñecemento destes dous últimos obxectos e das características dos destinatarios non son susceptibles de xeneralización á poboación.

Malia as diferenzas estatisticamente significativas, mesmo respecto daqueles obxectos cuxo nivel de coñecemento se revela diferente entre categorías de empregados, cabería valorar con cautela a significación substantiva dos achados. A razón é que a simple inspección visual dos gráficos pon de manifesto que as diferenzas entre os graos de coñecemento de distintos obxectos (tanto se se toma a mostra globalmente como se se toma cada unha das categorías de funcionarios en que se descompuxo) son moito maiores que as diferenzas entre os graos de coñecemento do mesmo obxecto expresados por grupos distintos de empregados.

A táboa II.2 proporciona un resultado relativamente sorprendente; é estatisticamente significativa a escasa correlación entre o nivel de coñecemento actual e o nivel de coñecemento tanto dos obxecti-

Táboa II.2. Correlacións entre niveis de coñecemento dos obxectivos de elementos da organización, de facetas do contorno e formación actual

Variable	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	2
3.1. Obxectivos da consellería	--							
3.2. Obxectivos da unidade	,596(**)	--						
3.3. Obxectivos do posto	,368(**)	,614(**)	--					
4.1. Sociedade e economía	,288(**)	,220(**)	,162(**)	--				
4.2. Relacións Xunta-administracións	,430(**)	,285(**)	,172(**)	,423(**)	--			
4.3. Servizos prestados pola unidade	,303(**)	,440(**)	,394(**)	,350(**)	,324(**)	--		
4.4. Destinatarios dos servizos	,288(**)	,395(**)	,353(**)	,304(**)	,315(**)	,635(**)	--	
2. Nivel de formación actual	,158(**)	,217(**)	,275(**)	,107(**)	,144(**)	,200(**)	,190(**)	--

** $p < 0,01$

n > 772 para todas as correlacións

vos dos elementos da estrutura organizativa como de certas facetas do contorno. Ademais, maniféstase un nivel só relativamente alto de correlación entre os seguintes pares de variables: o nivel de coñecemento dos obxectivos da consellería e o nivel de coñecemento dos obxectivos da unidade en que se traballa; o nivel de coñecemento dos obxectivos da unidade e o nivel de coñecemento dos obxectivos do posto; e, finalmente, o nivel de coñecemento das características dos servizos prestados pola unidade e o nivel de coñecemento das características e as necesidades dos seus destinatarios.

A análise realizada pon de relevo certas insuficiencias formativas graves entre os empregados da Xunta de Galicia. O escaso nivel de coñecemento dos obxectivos da propia consellería e o pouco máis alto coñecemento dos obxectivos do propio centro de traballo son factores potencialmente erosionadores, cando menos, do compromiso afectivo dos empregados con tales unidades organizativas, pero tamén da eficiencia e, en especial, da eficacia do seu traballo. Se se engaden estes datos aos obtidos no primeiro informe xerado polo proxecto de detección de necesidades formativas, cómpre salientar que un dos obxectivos da Xunta, por exemplo, mediante a formación de acollida, é cerrar tal fenda entre o coñecemento desexable de tales obxectivos e o escaso nivel real. Tampouco é posible facer caso omiso do relativamente baixo nivel de coñecemento da sociedade e a economía galegas manifestado polos empregados da Xunta, tendo en conta que se trata dunha organización pública ao servizo de tales sociedade e, polo menos en certo sentido, economía. Remediar esta carencia debería ser outro dos obxectivos da política formativa da Xunta. Pero incluso naqueles coñecementos cuxo nivel rolda o notable, por referirse a obxectos de trato cotián polos empregados, planear obxectivos máis ambiciosos sería moi recomendable para fomentar o mellor funcionamento da organización, o conseguinte mellor servizo aos cidadáns e o probable incremento da súa satisfacción co funcionamento da Xunta de Galicia. Unha política formativa orientada nesta liña, para todos os empregados, sería máis necesaria que outra centrada en recortar as escasas diferenzas atopadas entre categorías de empregados.

RECADRO 2

SÍNTESE SOBRE COÑECEMENTO DA ORGANIZACIÓN E DO CONTORNO

O grao de coñecemento manifestado polos empregados da Xunta é tanto maior canto máis próximo ás súas tarefas ordinarias se encontra o obxecto (organizativo ou ambiental) daquel polo cal se lles interroga. Así, o grao de coñecemento dos empregados da Xunta dos obxectivos da súa consellería é bastante baixo (media, nunha escala de 0 a 10, de 5,3) e inferior ao seu grao de coñecemento dos obxectivos da unidade na cal traballan (media de 6,83) e moi inferior ao seu grao de coñecemento dos obxectivos do propio posto de traballo (media de 7,7). É moi baixo o nivel de coñecementos declarado polos empregados das relacións da Xunta con outras administracións (media de 4,88). Tampouco está moito máis alá dun nivel intermedio o coñecemento expresado sobre a sociedade e a economía galegas (6,07), mentres que son relativamente altos os niveis de coñecemento das características dos servizos prestados pola propia unidade (media de 7,14) e das características e destinatarios de tales servizos (media de 6,99). A pesar de que se revelan diferenzas estatisticamente significativas entre as medias dos niveis de coñecemento, por un lado, dos administrativos e dos técnicos, e, por outro, dos xerentes e dos operarios, as magnitudes de tales diferenzas son décimas (salvo para o coñecemento do posto, son maiores as medias dos administrativos que as dos técnicos e as medias dos xerentes que as dos operarios). Por iso, son maiores as diferenzas entre os niveis de coñecemento das clases de empregados de distintos obxectos que as diferenzas entre os niveis de coñecemento de distintos grupos de empregados sobre o mesmo obxecto. Por último, as correlacións entre o nivel formativo actual e o nivel de coñecemento destes obxectos, significativas estatisticamente, nunca alcanzan o 0,3 e só as correlacións entre aquel e o nivel de coñecemento dos obxectivos da unidade e do posto exceden de 0,2.

II.1.3 Grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do traballo e grao de necesidade de reforzamento individual das necesidades

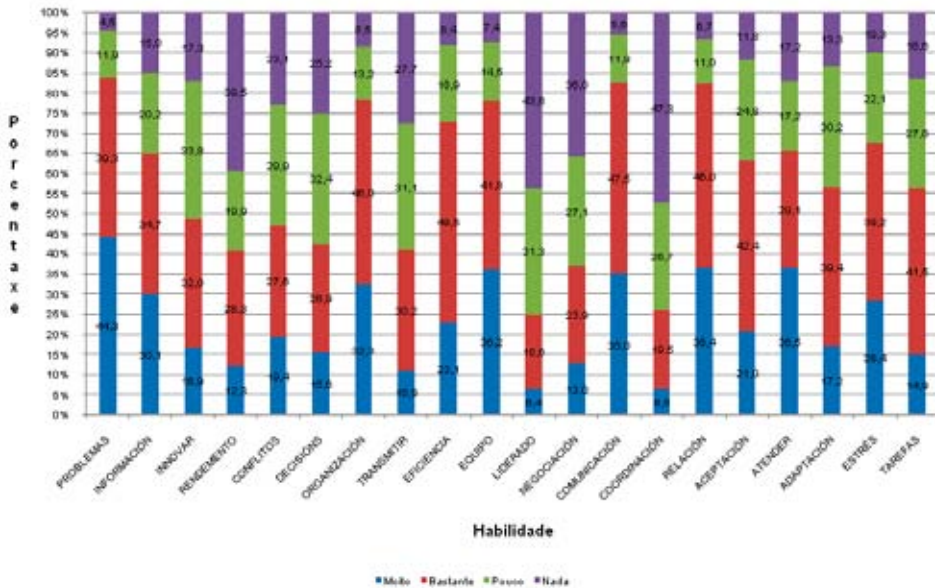
Cadro II.1. Equivalencias da denominación das variables e a súa representación cun só termo no texto e nas táboas

<i>HABILIDADE</i>	<i>TERMO</i>
Comprensión e solución de problemas	PROBLEMAS
Busca de información	INFORMACIÓN
Capacidade de innovar	INNOVAR
Valorar o rendemento dos seus colaboradores e subordinados	RENDEMENTO
Manexar situacións de conflitos	CONFLICTOS
Toma de decisións	DECISIONS
Organización do traballo	ORGANIZACIÓN
Transmitir coñecementos e habilidades aos seus colaboradores e subordinados	TRANSMITIR
Uso eficiente dos recursos	EFICIENCIA
Traballar en equipo	EQUIPO
Liderado	LIDERADO
Negociación	NEGOCIACIÓN
Comunicación oral e escrita	COMUNICACIÓN
Coordinación de reunións	COORDINACIÓN
Capacidade para relacionarse con outras persoas	RELACIÓN
Aceptación de ideas e críticas	ACEPTACIÓN
Atender o público	ATENDER
Adaptación a cambios no seu traballo	ADAPTACIÓN
Tolerar e controlar o estrés	ESTRÉS
Adaptación a novas tarefas	TAREFAS

Antes de expor os resultados evidenciados polos gráficos e co fin tanto de evitar unha prolixidade innecesaria derivada da formulación verbal das habilidades ao longo do texto como de franquear a imposibilidade de designar as habilidades coa súa denominación completa nos gráficos, no cadro II.1 establécese unha equivalencia entre esas denominacións e un termo máis ou menos suxectivo do seu contido, cos cales se designan ocasionalmente no texto e sempre nos gráficos.

II.1.3.1 Grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do traballo

Gráfico II.13 Grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do posto



O gráfico II.13 dá a coñecer o grao de necesidade que a mostra de entrevistados lles atribúe a certas habilidades para o desempeño do seu posto de traballo. Co fin de evitar que se tome por defecto un dos atributos deliberadamente caracterizadores da investigación, é oportuno advertir que a ausencia de diferenciación de clases de posto de traballo é coherente co propósito con que foi deseñada esta parte do proxecto, xa que mediante o cuestionario trátase de detectar as necesidades do *nivel individual*, non do nivel de posto, ao cal se dedicou en parte a primeira entrega do presente informe. O relevante no nivel individual é determinar se o desempeño dun posto, calquera que este sexa, require de certas habilidades que xeran unha necesidade individual de formación.

Son notorias as diferenzas entre as habilidades consideradas, desde o punto de vista da súa necesidade para o desempeño dos postos de traballo. Só a *comprensión e solución de problemas* é moi necesaria para o desempeño do propio traballo para algo máis dun 40% dos enquisados. Para algo máis do 30% sono a *busca de información*, a *organización do traballo*, o *traballo en equipo*, a *comunicación oral e escrita*, a *capacidade de relación con outras persoas e atender o público*. Para menos dun 30% pero máis dun 20% son moi importantes o *uso eficiente dos recursos*, a aceptación de ideas e críticas, e *tolerar e controlar o estrés*. Entre un 10% e un 20% consideran que son moi importantes a *capacidade de innovar*, *valorar o rendemento dos propios colaboradores e subordinados*, *manexar situacións de conflito*, *tomar decisións*, *transmitir coñecementos e habilidades aos colaboradores e subordinados*, *negociar*, *adaptarse a cambios no traballo* e *adaptarse a novas tarefas*. Finalmente, o *liderado* e a coordinación de reunións só son moi importantes para menos do 10% dos enquisados. No outro extremo da escala, estas mesmas habilidades non teñen ningunha importancia para máis do 40% dos enquisados. Entre o 30% e o 40% dos enquisados non lle dan importancia a *valorar o rendemento dos colaboradores e subordinados* nin a *negociación*. Entre o 20% e o 30% cren que carece de importancia *manexar situacións de conflito*, a *toma de decisións* e *transmitir coñecementos aos colaboradores e subordinados*. Só entre un 10% e un 20% declaran que carece de importancia a *busca de información*, a *capacidade de innovar*, a *aceptación de ideas e críticas*, *atender o público*, a *adaptación a cambios no traballo*, *tolerar e controlar o estrés* e a *adaptación a novas tarefas*. E só lle restan toda importancia menos do 10% dos enquisados á *comprensión e solución de problemas*, á

Gráfico II.14 Grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do posto, por categoría funcional

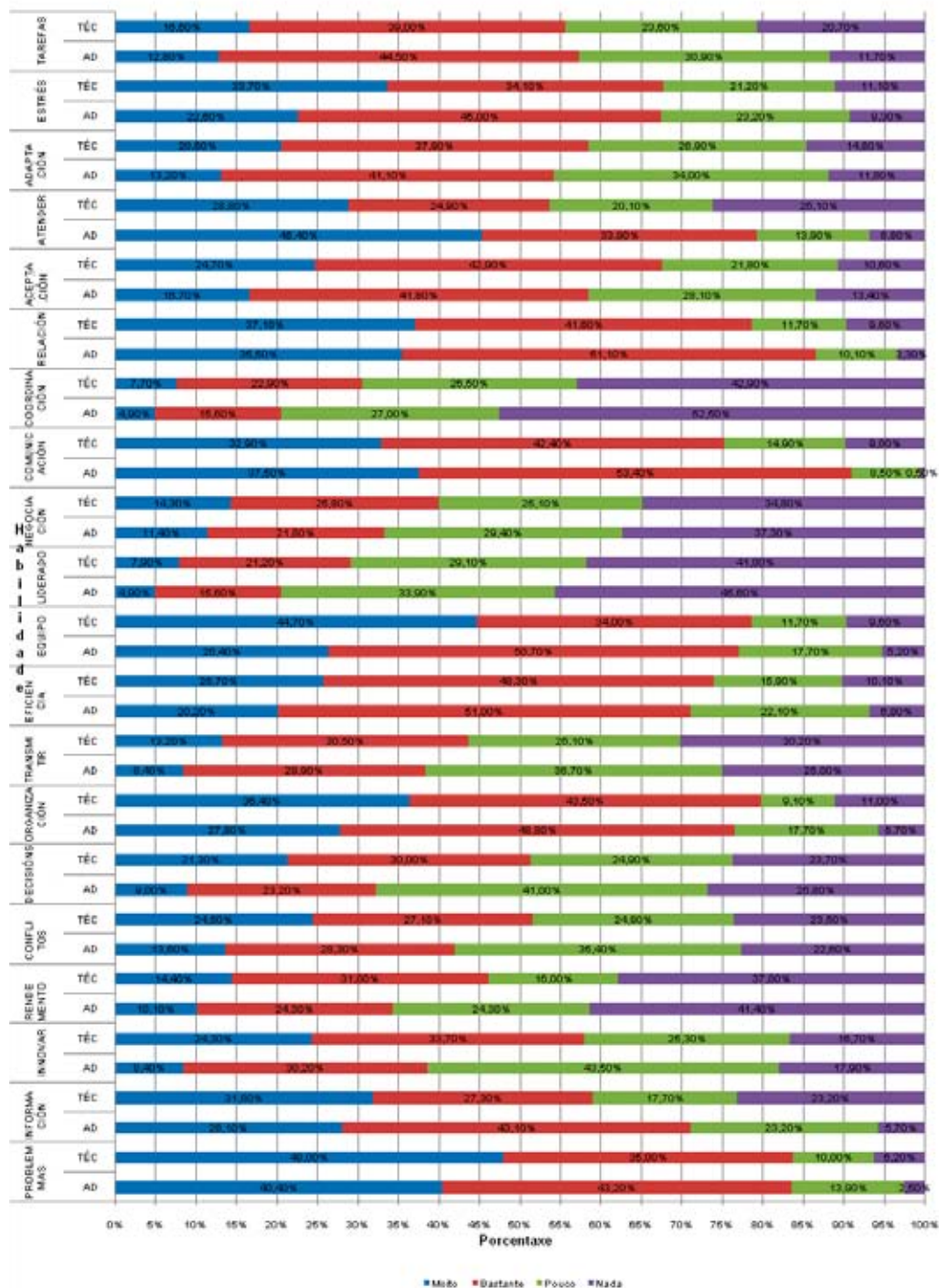
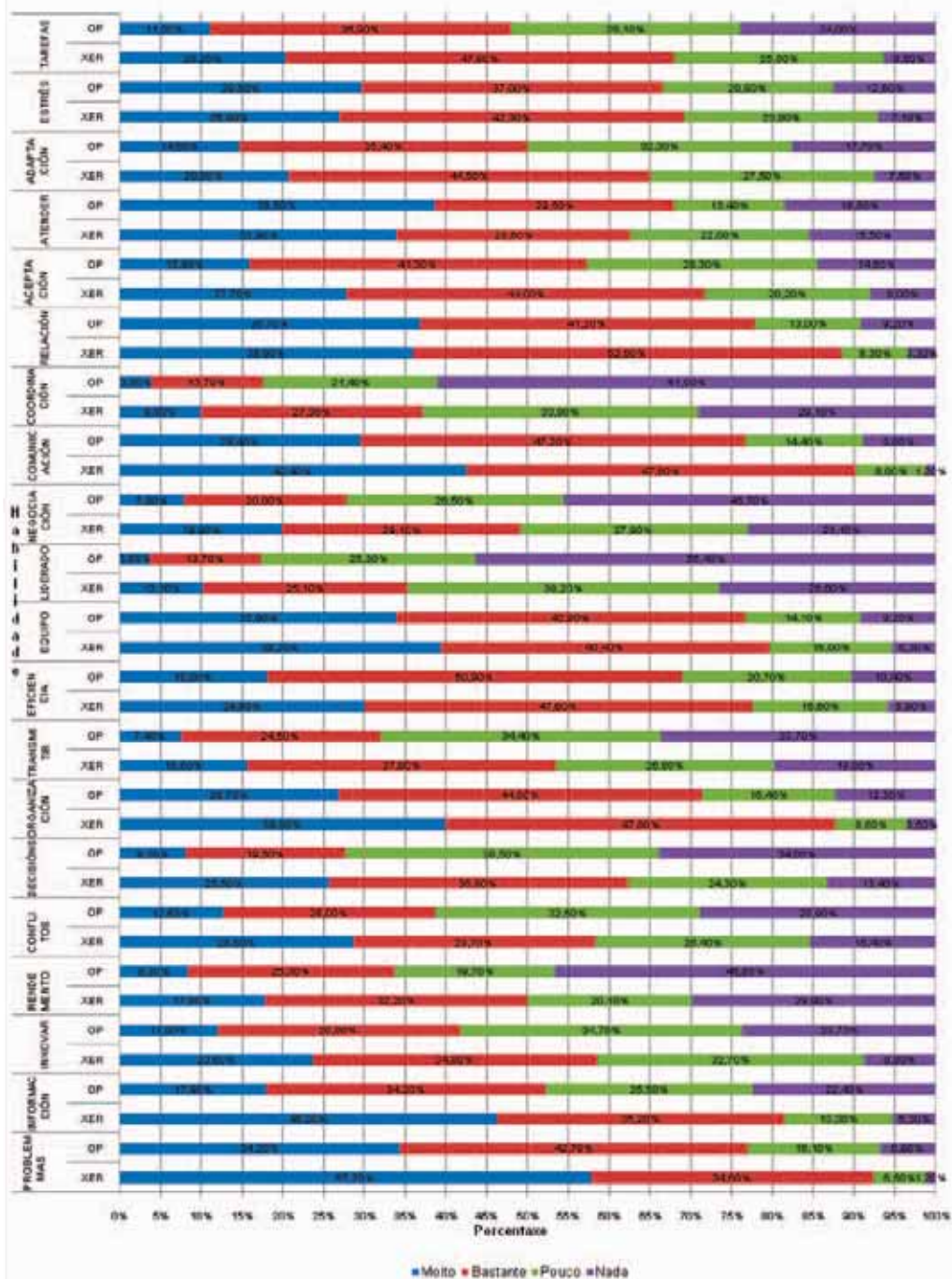


Gráfico II.15. Grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do posto, por nivel de responsabilidade



organización do traballo, ao uso eficiente dos recursos, a traballar en equipo, á comunicación oral e escrita e á capacidade para relacionarse con outras persoas. Por outra parte, só supera o 50% a porcentaxe de entrevistados que consideran moi ou bastante importantes as seguintes 12 habilidades: a comprensión e solución de problemas, a busca de información, a organización do traballo, o uso eficiente dos recursos, traballar en equipo, a comunicación oral e escrita, a capacidade de relacionarse con outras persoas, a aceptación de ideas e críticas, atender o público, a adaptación a cambios no traballo, tolerar e controlar o estrés e a adaptación a novas tarefas.

Malia a advertencia feita liñas atrás acerca das clases de postos, os gráficos II.14 e II.15 revelan a existencia de perfís de habilidades diferenciados para os que desempeñan, respectivamente, postos con funcións de carácter administrativo (AD) ou de carácter técnico (TÉC), por un lado, e para os que desempeñan postos de xerencia (XER) ou postos operativos (OP), por outro. Mesmo se pon de manifesto, mediante unha análise de táboas de continxencia, que entre, por unha parte, a categoría profesional e, por outra parte, o nivel de responsabilidade e o grao da importancia atribuída a certas habilidades para o desempeño do propio posto hai unha relación de dependencia que se pode xeneralizar á poboación. Dada a cantidade de comparacións que se poden realizar en cada gráfico (téñase presente que unha representación tabular de cada gráfico require 160 celas), destacaremos na interpretación dos gráficos as aparentemente máis relevantes, tendo en conta as análises de táboas de continxencia realizadas¹⁵.

Figura II.1. Diferenzas no grao de importancia dado a certas habilidades, segundo a categoría funcional e segundo o nivel de responsabilidade

	CATEGORÍA PROFESIONAL				NIVEL DE RESPONSABILIDADE			
	Molto	Bastante	Pouco	Nada	Molto	Bastante	Pouco	Nada
PROBLEMAS								
INFORMACIÓN								
INNOVAR								
RENDEMENTO								
CONFLITO								
DECISIONS								
ORGANIZACIÓN								
TRANSMITIR								
EFICIENCIA								
EQUIPO								
LIDERADO								
NEGOCIACIÓN								
COMUNICACIÓN								
COORDINACIÓN								
RELACIÓN								
ACEPTACIÓN								
ATENDER								
ADAPTACIÓN								
ESTRÉS								
TAREFAS								

	Administrativos, máis respostas do esperado		Xerentes, máis respostas do esperado
	Técnicos, máis respostas do esperado		Operarios, máis respostas do esperado

15. Nestas análises trátase de determinar o grao de dependencia entre dúas variables categóricas. Dáse independencia cando a probabilidade da clasificación en cada unha das categorías dunha variable non se ve afectada pola clasificación na outra variable, ou, noutras palabras, cando a probabilidade condicional de clasificarse nunha categoría dunha variable é igual que a probabilidade incondicional. O estudo das diferenzas entre as frecuencias esperadas e as frecuencias observadas nos recadros resultantes da intersección das categorías das variables xera uns residuos que, sometidos a procedementos estatísticos, permite determinar se se cumpre ou non o suposto da igualdade das probabilidades condicional e incondicional.

En canto á categoría profesional, pode xeneralizarse á poboación a dependencia entre ese factor e todas as habilidades, agás a *habibilidade de negociación*; a *habibilidade de transmitir coñecementos aos propios colaboradores e subordinados* está no límite mesmo da significación estatística convencional do 5%. A análise das táboas de continxencia revela, tal como se percibe nos gráficos, que, para todas as habilidades (excepto a *capacidade de negociación*, en que non as hai, a *capacidade do liderado* e o *uso eficiente dos recursos*), as diferenzas entre categorías funcionais de empregados son máis das esperadas. A figura II.1 resume tal información. Son apreciables varias pautas diferenciais. En primeiro lugar, os técnicos tenden a responder moito máis do esperado para un número moito maior de habilidades que os administrativos (10 fronte a 1); en segundo lugar, os técnicos tamén tenden a responder nada máis do esperado para un número moito maior de habilidades que os administrativos (7 fronte a 2), ata o punto de que ambas as tendencias poden manifestarse respecto á mesma habilidade (solución de problemas, organización do traballo e traballo en equipo). Pola súa parte, os administrativos tenden a responder bastante para un número maior de habilidades que os técnicos (7 fronte a 4) e tenden a responder pouco para un número moito maior de habilidades que os técnicos (11 fronte a 2).

No que atinxe aos niveis de responsabilidade, a única diferenza non susceptible de xeneralización á poboación é a relativa á necesidade da *habibilidade de traballar en equipo*. Como ocorre entre as categorías funcionais, a análise das táboas de continxencia revela que para todas as variables, excepto tres, se dan diferenzas máis intensas das esperadas entre as proporcións de membros de cada grupo para polo menos dous dos graos da escala ordinal, tal como se resume na figura II.1. Nela apréciase, en realidade, que as diferenzas, para catorce habilidades, son moito maiores do esperado en polo menos tres dos graos da escala. A nitidez das pautas de resposta fai practicamente superfluo calquera comentario. En xeral, un número de xerentes maior do esperado parece considerar que o desempeño dos seus traballos exige moito ou bastante case todas as habilidades, mentres que un número de operarios maior do esperado parece considerar pouco ou nada importante para o desempeño do seu traballo case todas as habilidades. Especificamente, só no caso de catro habilidades (traballar en equipo, relacionarse con outras persoas, atender o público e controlar o estrés) non é maior do esperado o número de xerentes que responden moito; só no caso de tres habilidades (liderado, coordinación de reunións e atender o público) é maior do esperado o número de xerentes que responde pouco; e non é maior do esperado o número de xerentes que responde nada para ningunha habilidade. En cambio, só para atender o público non é maior do esperado o número de operarios que responde nada; só para a solución de problemas é maior do esperado o número de operarios que responde bastante; e para ningunha das habilidades é maior do esperado o número de operarios que responde moito. Á vista do gráfico II.15, parece razoable concluír que a extremadamente alta concentración de respostas dos operarios na categoría nada contribúe a que se desenvolva esa pauta de polarización dos dous grupos incluso cando as porcentaxes de xerentes que optan pola resposta moito ou bastante non son especialmente altas (tal como se evidencia na habilidade de liderado).

Outro modo de resumir información relevante desde o punto de vista da política formativa da Xunta consiste en determinar que habilidades consideran máis necesarias para desempeñar o seu traballo os integrantes de cada unha das categorías funcionais e de cada un dos niveis de responsabilidade. Para iso, disporanse as habilidades en orde descendente, de acordo coa porcentaxe de membros de cada grupo que declaran que se trata de habilidades que teñen moita ou bastante importancia para o desempeño do seu posto. A iso destínase o seguinte cadro.

Cadro II.2. Habilidades consideradas moi ou bastante importantes para o desempeño do seu traballo, por categorías funcionais e por niveis de responsabilidade

CATEGORÍA FUNCIONAL				NIVEL DE RESPONSABILIDADE			
Administrativos		Técnicos		Xerentes		Operarios	
Moito ou bastante, porcentaxe	Habilidade	Moito ou bastante, porcentaxe	Habilidade	Moito ou bastante, porcentaxe	Habilidade	Moito ou bastante, porcentaxe	Habilidade
90,9%	COMUNICACIÓN	83,8%	PROBLEMAS	92,3%	PROBLEMAS	77,9%	RELACIÓN
86,6%	RELACIÓN	79,9%	ORGANIZACIÓN	90,2%	COMUNICACIÓN	76,9%	PROBLEMAS
83,6%	PROBLEMAS	78,7%	EQUIPO	88,4%	RELACIÓN	76,7%	EQUIPO
79,3%	ATENDER	78,7%	RELACIÓN	87,6%	ORGANIZACIÓN	76,6%	COMUNICACIÓN
77,1%	EQUIPO	75,3%	COMUNICACIÓN	81,4%	INFORMACIÓN	71,3%	ORGANIZACIÓN
76,6%	ORGANIZACIÓN	74,0%	EFICIENCIA	79,6%	EQUIPO	68,9%	EFICIENCIA
71,2%	EFICIENCIA	67,8%	ESTRÉS	77,5%	EFICIENCIA	68,0%	ATENDER
71,2%	INFORMACIÓN	67,6%	ACEPTACIÓN	71,7%	ACEPTACIÓN	66,6%	ESTRÉS
67,6%	ESTRÉS	59,1%	INFORMACIÓN	69,1%	ESTRÉS	57,2%	ACEPTACIÓN
58,5%	ACEPTACIÓN	58,5%	ADAPTACIÓN	68,0%	TAREFAS	52,1%	INFORMACIÓN
57,3%	TAREFAS	58,0%	INNOVAR	65,1%	ADAPTACIÓN	50,0%	ADAPTACIÓN
54,3%	ADAPTACIÓN	55,6%	TAREFAS	62,5%	ATENDER	47,9%	TAREFAS
41,9%	CONFLITOS	53,7%	ATENDER	62,3%	DECISIONS	41,7%	INNOVAR
38,6%	INNOVAR	51,6%	CONFLITOS	58,4%	INNOVAR	38,6%	CONFLITOS
38,3%	TRANSMITIR	51,3%	DECISIONS	58,2%	CONFLITOS	33,6%	RENDEMENTO
34,4%	RENDEMENTO	46,2%	RENDEMENTO	53,4%	TRANSMITIR	31,9%	TRANSMITIR
33,2%	NEGOCIACIÓN	43,7%	TRANSMITIR	50,0%	RENDEMENTO	27,8%	NEGOCIACIÓN
32,2%	DECISIONS	40,1%	NEGOCIACIÓN	49,0%	NEGOCIACIÓN	27,6%	DECISIONS
20,5%	COORDINACIÓN	30,6%	COORDINACIÓN	37,1%	COORDINACIÓN	17,5%	COORDINACIÓN
20,5%	LIDERADO	29,1%	LIDERADO	35,2%	LIDERADO	17,3%	LIDERADO

Nota: O sombreado máis escuro indica, para cada clase de empregados, as habilidades que o 75% ou máis dos seus membros consideran moi ou bastante importantes para o desempeño do seu traballo; o sombreado máis claro indica, para cada clase, as habilidades que entre o 50% e o 74,9% consideran moi ou bastante importantes para o desempeño do seu traballo; a falta de sombreado indica as habilidades que menos dun 50% dos membros de cada clase consideran moi ou bastante importantes para o desempeño do seu traballo.

Á vista del, pódense extraer certas conclusións relevantes.

Respecto ás categorías funcionais:

- Polo menos un 75% de todas das dúas categorías consideran moi ou bastante importantes para o desempeño do seu posto cinco habilidades:
 - a comprensión e a solución de problemas
 - a capacidade de relacionarse con outras persoas
 - a comunicación oral e escrita
 - o traballo en equipo
 - a organización do traballo

- Ese núcleo expándese coa habilidade de *atender o público* entre os administrativos.
- Entre máis do 50% e o 75%, tanto dos administrativos como dos técnicos, consideran moi ou bastante importante para desempeñar o seu traballo outras seis habilidades:
 - o *uso eficiente dos recursos*
 - a *busca de información*
 - o *control do estrés*
 - a *aceptación de ideas e críticas*
 - a *adaptación a novas tarefas*
 - a *adaptación aos cambios*
- Menos dun 50% dos administrativos e dos técnicos atribúenlles moita ou bastante importancia para o desempeño do seu traballo a cinco habilidades:
 - a *valoración do rendemento dos subordinados*
 - a *transmisión de coñecementos aos colaboradores e aos subordinados*
 - a *negociación*
 - a *coordinación de reunións*
 - o *liderado*

Finalmente, mentres supera o 50% a porcentaxe de técnicos que lles dan moita ou bastante importancia a innovar, manexar conflitos e tomar decisións, non chega a el a porcentaxe de administrativos que o fan.

En síntese, polo menos desde este punto de vista, non son poucas as similitudes entre as percepcións de importancia das habilidades que teñen os administrativos e os técnicos. Ademais, parece detectarse certa asociación entre as habilidades cuxa importancia porcentaxes altas ou baixas duns e outros valoran en igual grao. Porcentaxes altas de membros de ambas as categorías parecen outorgarlle importancia notable a habilidades que poderían pasar por “tradicionalis” ou aínda connaturais á realización dun traballo en calquera organización, tanto pública como privada, e carentes, polo tanto, dun perfil distintivo. Porcentaxes relativamente baixas de membros das dúas categorías parecen dar unha importancia notable a habilidades vinculadas á asunción dun papel de mando. E porcentaxes relativamente altas tanto de administrativos como de técnicos parecen considerar de importancia notable para o desempeño do seu traballo dúas desas habilidades tradicionais (a busca de información e o uso eficiente dos recursos) e outras catro habilidades cuxa transcendencia salientan cada vez máis os especialistas no estudo dos recursos humanos.

Respecto aos niveis de responsabilidade:

- Máis dun 75% das dúas clases de empregados considera moi ou bastante importante para o desempeño do seu traballo:
 - a *solución de problemas*
 - a *capacidade de comunicación oral e escrita*
 - a *capacidade de relacionarse con outras persoas*

- o *traballo en equipo*

Aínda así, para esas catro habilidades a menor das porcentaxes dos xerentes (79,6% para o traballo en equipo) é superior á maior das porcentaxes dos operarios (77,9% para a capacidade de relacionarse con outras persoas).

Ademais, supera o 75% a porcentaxe de xerentes, pero non a de operarios (que, en cambio, supera o 50%), que dan moita ou bastante importancia para o desempeño do seu traballo:

- á *organización do traballo*
- á *busca de información*
- ao *uso eficiente dos recursos*

Supera o 50% a porcentaxe de ambas as clases de empregados que consideran moi ou bastante importante para o desempeño do seu traballo catro habilidades:

- a *aceptación de ideas e críticas*
- a *tolerancia do estrés*
- a *adaptación aos cambios*
- a *capacidade de atender o público*

Porén, porcentaxes superiores ao 50% de xerentes danlles moita ou bastante importancia a outras seis habilidades para o desempeño do seu traballo.

Porcentaxes de xerentes superiores ao 50% concédennles moita ou bastante importancia ata a 17 habilidades, mentres que porcentaxes de operarios superiores a ese límite consideran moi ou bastante importante para o desempeño do seu traballo 11 habilidades.

Non chegan ao 50% as porcentaxes de xerentes e de operarios que lle dan moita ou bastante importancia para o desempeño do seu traballo ás habilidades de:

- *negociación*
- *coordinación de reunións*
- *liderado*

Porén, respecto a esas tres habilidades, a máis alta porcentaxe de operarios (27,8% para a negociación) é notablemente inferior á menor das porcentaxes de xerentes (35,2% para o liderado).

Finalmente, mentres que as tres habilidades acabadas de mencionar son as únicas que porcentaxes inferiores ao 50% de xerentes consideran moi ou bastante importantes para o desempeño do seu traballo, non chegan ao 50% as de operarios que lles conceden moita ou bastante importancia a outras seis habilidades.

En síntese, entre os xerentes e os operarios, as diferenzas son polo menos tantas e tan intensas como as diferenzas. En ambos os grupos son altas as porcentaxes de empregados que lles conceden unha importancia notable a catro habilidades “tradicionalis”, pero as porcentaxes de xerentes son moi superiores ás porcentaxes de operarios. En ambos os grupos, porcentaxes relativamente baixas de empregados danlles moita ou bastante importancia a tres habilidades asociadas á asunción de papeis de mando, pero as porcentaxes de operarios son moi inferiores ás porcentaxes de xerentes. E, entre

os xerentes, polo menos o 50% outórganlles moita ou bastante importancia a seis habilidades ás cales lla outorgan menos do 50% de operarios. En apoio de canto se escribiu, repárese en que: (1) mentres que para ningunha habilidade baixa do 35,2% a porcentaxe de operarios que lle outorga moita ou bastante importancia, están por debaixo dese límite as porcentaxes dos operarios para seis habilidades; (2) mentres que non superan o 77,9% as porcentaxes de operarios que lles dan moita ou bastante importancia ás habilidades, exceden desa fronteira as porcentaxes de xerentes que llela dan a ata seis habilidades.

A agrupación das categorías de resposta “moito” e “bastante” nunha soa categoría e dos graos “pouco” e “nada” noutra, que está na base do cadro II.2, tamén permite concluír, de acordo cos resultados das análises das táboas de continxencia (cuxo resultado se omite pomenorizar), que, cando se comparan as categorías funcionais, non son susceptibles de inferirse á poboación as diferenzas relativas a PROBLEMAS, ORGANIZACIÓN, TRANSMITIR, EFICIENCIA, EQUIPO, ADAPTACIÓN, ESTRÉS e TAREFAS; e cando se comparan os niveis de responsabilidade non son susceptibles de inferirse á poboación as diferenzas relativas a equipo, atender e estrés.

A análise sobre o grao de necesidade de certas habilidades para o desempeño do traballo pon de relevo, ben debido ás características dos empregados ben debido ás características dos traballos ou á interacción dunhas e outras, certas tendencias claras con repercusións que probablemente transcenden o estreito marco da política formativa. En especial, se se repara nas escasas diferenzas entre categorías de empregados, é posible concluír que son máis numerosos os empregados da Xunta de Galicia que lles dan máis importancia que a outras para o desempeño dos seus traballos ás habilidades, por así dicir, tradicionais, sobre todo de natureza estritamente cognitiva (como a solución de problemas) ou relacionadas coa organización do traballo (a que explicitamente así se designa) ou coa relación con outras persoas e coa atención ao público. Un segundo grupo de habilidades, seleccionadas por porcentaxes inferiores de empregados, está composto por habilidades de natureza psicolóxica susceptibles de formaren parte dese complexo de dotes individuais etiquetado como intelixencia emocional. En fin, as habilidades relacionadas co exercicio de roles de mando son seleccionadas por porcentaxes inferiores de empregados. Malia que, en xeral, as diferenzas entre administrativos e técnicos, aínda que notables para certas habilidades, non son moi intensas, faise patente a necesidade para a Xunta de Galicia de confeccionar unha política formativa diferenciada para os que ocupan postos de traballo de natureza xerencial e para os que ocupan postos do nivel operativo. En termos “legais”, para os membros de distintos grupos.

RECADRO 3

SÍNTESE SOBRE O GRAO DE NECESIDADE DE CERTAS HABILIDADES PARA O DESEMPEÑO DO POSTO

Póñense de relevo nos xuízos dos empregados notables diferenzas nos niveis de necesidade para desempeñar o seu traballo que lles outorgan a diferentes habilidades. Só a comprensión e solución de problemas é moi necesaria para o desempeño do propio traballo para algo máis dun 40% dos enquisados. Para algo máis do 30% sono a busca de información, a organización do traballo, traballar en equipo, a comunicación oral e escrita, a capacidade de relación con outras persoas e atender o público. Para menos dun 30% pero máis dun 20% son moi importantes o uso eficiente dos recursos, a aceptación de ideas e críticas, e tolerar e controlar o estrés. Para entre o 10% e o 20% son moi importantes a capacidade de innovar, valorar o rendemento dos propios colaboradores e subordinados, manexar situacións de conflito, a toma de decisións, transmitir coñecementos e habilidades aos colaboradores e subordinados, a negociación, a adaptación a cambios no traballo e a adaptación a novas tarefas. Finalmente, o liderado e a coordinación de reunións só son moi importantes para menos do 10% dos enquisados. No outro extremo da escala, estas mesmas dúas habilidades non teñen importancia ningunha para máis do 40% dos enquisados. Para entre o 30% e o 40% dos enquisados non a teñen valorar o rendemento dos colaboradores e subordinados nin a negociación; para entre o 20% e o 30%, manexar situacións de conflito, a toma de decisións e transmitir coñecementos aos colaboradores e subordinados. Só entre un 10% e un 20% declaran que carece de importancia a busca de información, a capacidade de innovar, a aceptación de ideas e críticas, atender o público, a adaptación a cambios no traballo, tolerar e controlar o estrés e a adaptación a novas tarefas. E só lle restan toda importancia menos do 10% dos enquisados á comprensión e solución de problemas, á organización do traballo, ao uso eficiente dos recursos, a traballar en equipo, á comunicación oral e escrita e á capacidade para relacionarse con outras persoas. Por outra parte, supera o 50% a porcentaxe de entrevistados que consideran moi ou bastante importantes só as seguintes 12 habilidades: a comprensión e solución de problemas, a busca de información, a organización do traballo, o uso eficiente dos recursos, traballar en equipo, a comunicación oral e escrita, a capacidade de relacionarse con outras persoas, a aceptación de ideas e críticas, atender o público, a adaptación a cambios no traballo, tolerar e controlar o estrés e a adaptación a novas tarefas.

Hai unha relación de dependencia estatisticamente significativa entre a categoría funcional dos empregados e o grao de importancia concedido a cada habilidade (salvo a habilidade de negociación e, ao límite mesmo do 0,05, a habilidade de lles transmitir coñecementos aos colaboradores e subordinados) para o desempeño do traballo. Os técnicos tenden a indicar en maior proporción da esperada os dous valores intermedios e os administrativos tenden a indicar en maior proporción da esperada os dous valores extremos. Están moi próximas as porcentaxes duns e doutros que consideran moi ou bastante importante cada habilidade. Por outro lado, existe unha relación de dependencia estatisticamente significativa entre o nivel de responsabilidade e o grao de importancia concedido a cada habilidade para o desempeño do traballo (excepto a habilidade de traballar en equipo). Os xerentes tenden a indicar nunha proporción maior da esperada os dous graos máis altos de importancia, mentres que os operarios tenden a indicar nunha proporción maior da esperada os dous graos inferiores de importancia. Aínda que hai certa coincidencia na ordenación que fan os xerentes e os operarios das habilidades que consideran moi ou bastante importantes, as porcentaxes de operarios que lle dan un deses dous graos de importancia a cada habilidade tenden a ser varios puntos inferiores ás porcentaxes de xerentes que o fan.

II.1.3.2 Grao de reforzamento individual das habilidades

O gráfico II.16 mostra a distribución, en porcentaxes, do grao da necesidade de reforzar certas habilidades, entre un mínimo de 0 e un máximo de 10, que din ter os entrevistados que non declaran que para o desempeño do seu traballo esa habilidade non ten ningunha importancia. Preséntase a distribución das respostas sobre 5 das 20 habilidades consideradas en cada panel do gráfico. A primeira conclusión suscitada pola súa lectura é que unha boa parte dos empregados da Xunta non se consideran moi necesitados de reforzar a maior parte das habilidades; o 50% ou máis dos enquisados coloca o seu nivel de necesidade de reforzamento en 5 ou menos, salvo no caso das *busca de información* e *do control do estrés*, en que o fai o escasamente máis baixo 49%.

Ademais, resumindo a información tanto sobre as distribucións como sobre as habilidades, mentres que polo menos o 75% da mostra indica o nivel 7 ou un nivel inferior de necesidade de reforzamento, cando se trata de INNOVAR, RENDEMENTO, TRANSMITIR, DECISIONS, EQUIPO, LIDERADO, NEGOCIACIÓN, COORDINACIÓN, ATENDER e ADAPTACIÓN, o 80% dos enquisados indica o nivel 7 ou inferior e polo menos o 75% o nivel 6 ou menos; en canto ás habilidades RELACIÓN e ACEPTACIÓN, polo menos o 80% dos que responden indican o nivel 6 ou menos. En fin, polo menos o 80% dos entrevistados sinalan o nivel 8 ou un inferior de necesidade de manexar o conflito e tolerar o estrés.

Gráfico II.16. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades

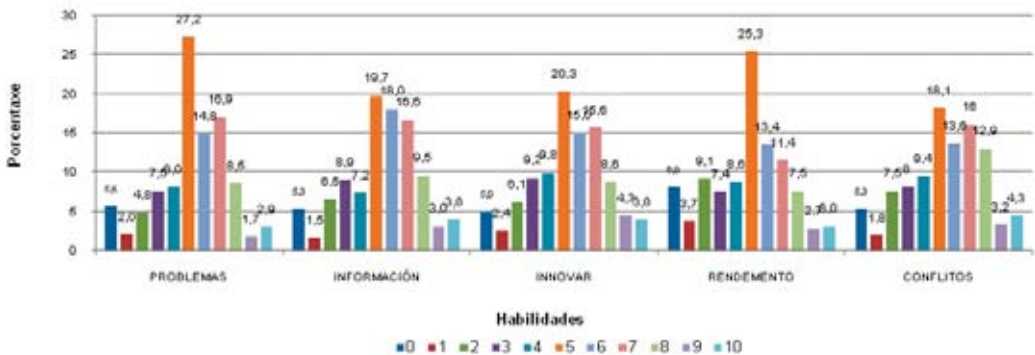


Gráfico II.16. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades (cont.)

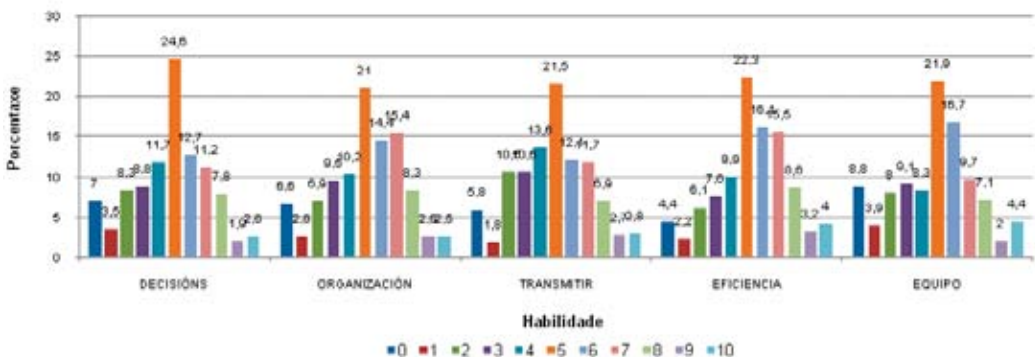


Gráfico II.16. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades (cont.)

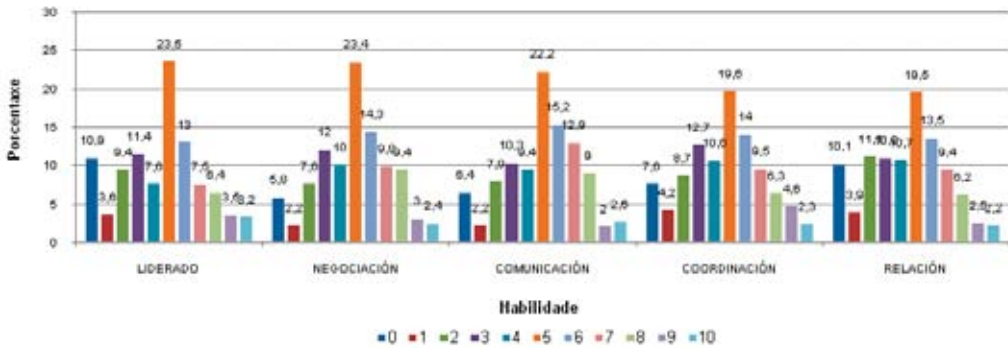
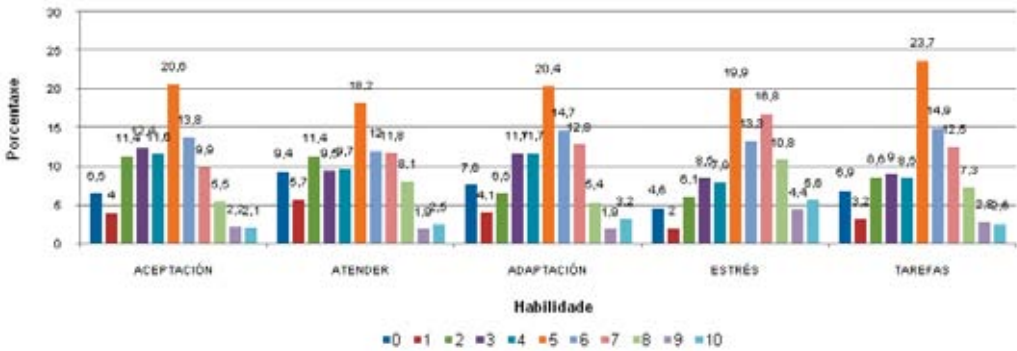


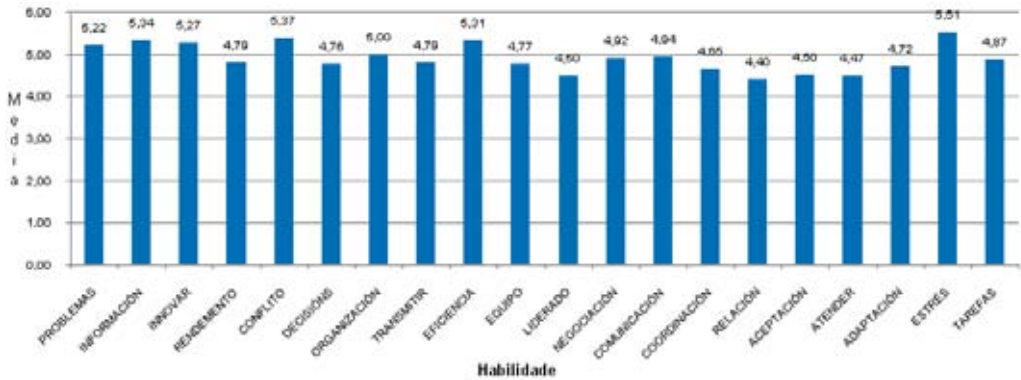
Gráfico II.16. Grao de necesidade de reforzamento das habilidades (cont.)



Unha das características da distribución das respostas que se capta con claridade na súa representación gráfica é a concentración dos valores en torno aos centrais. O gráfico I.17 reflicte esta tendencia nos valores que toma a media de necesidade de reforzo para cada variable: os termos medios teñen un rango de variación moi restrinxido entre unha magnitude máxima de 5,51 para a *tolerancia* e o *control do estrés* e un mínimo de 4,40 para a *capacidade de relación con outras persoas*. Porén, unha característica visualmente destacada no gráficos I.17 é a elevada porcentaxe de entrevistados que declaran non necesitaren en absoluto reforzar as habilidades que se someten ao seu xuízo: en dous casos extremos (*liderado* e *capacidade de relación con outras persoas*), máis do 10% dos que responden así o estiman. A pesar da influencia que nos estatísticos exerce tal ‘anormalidade’, a desviación típica non excede o valor 2,61 nin é inferior a 2,25. Por outra parte, as respostas, malia a elevada porcentaxe dos que declaran non teren necesidade ningunha de reforzamento, tenden a concentrarse á dereita da distribución, e esta é, a pesar da relativamente alta porcentaxe dos que elixen o valor central, lixeiramente aplanada¹⁶.

16. Canto se acaba de expor ten unha tradución numérica nos valores alcanzados polos M-estimadores de localización (“estimadores robustos centrais”), calquera dos cales son superiores á media; ademais, só para as tres mesmas variables –capacidade de relación con outras persoas, aceptación de ideas e críticas, e atención ao público– son lixeiramente inferiores a 5 (mentres que o é o valor por termo medio de trece habilidades), e mesmo os valores de tres dos estimadores superan o 6 na habilidade manejo de situacións de conflito.

Gráfico II.17. Media do grao de necesidade de reforzamento das habilidades



Desde o punto de vista do presente informe, é relevante coñecer en que medida se relaciona o grao de necesidade de reforzamento de certa habilidade declarado nas respostas co grao de necesidade desa mesma habilidade para o desempeño do traballo. Noutras palabras, e máis concretamente, ¿pódese identificar unha tendencia monotonicamente crecente ou decrecente de relación entre o nivel de necesidade dunha habilidade para o desempeño do traballo e o grao de necesidade de reforzamento expresado? A resposta a esta pregunta pódese obter cunha inspección visual dos gráficos II.18 a II.37, que representan esa relación¹⁷. Mediante ela é posible, cando menos, descartar que a tendencia sexa monotonicamente decrecente: en ningún caso pode dicirse que canto menos se necesita a habilidade para o desempeño do traballo máis necesitados de reforzala están os empregados. Porén, só en certos casos a representación gráfica se axusta case perfectamente á forma que cabe esperar se a relación é monotonicamente crecente; en concreto, as habilidades respecto ás cales é así son innovar, conflito, transmitir, equipo, estrés e tarefas. Menos inequivocamente, pero cun grao de proximidade aceptable, révelase unha tendencia recoñecible á monotonicidade crecente para as habilidades rendemento, decisións, eficiencia, negociación, aceptación e atender. No caso das outras oito habilidades (problemas, información, organización, liderado, comunicación, coordinación, relación e

17. Malia que é inusual utilizar este tipo de gráfico fóra da análise exploratoria dos datos previa á aplicación de técnicas estatísticas, a súa utilidade para o fin indicado no texto é inequívoca. A caixa comprende aproximadamente o 50% dos casos da mostra. O extremo inferior da caixa representa o primeiro cuartil, é dicir, o valor ao cal son iguais ou inferiores o 25% (polo menos) das respostas; o extremo superior da caixa representa o terceiro cuartil, é dicir, o valor ao que son iguais ou inferiores o 75% (polo menos) das respostas; a barra horizontal de trazo grosso do interior da caixa representa a mediana (o segundo cuartil), é dicir, o valor ao cal son iguais ou inferiores o 50% (polo menos) das respostas. A distancia entre os valores do terceiro e do primeiro cuartil denomínase amplitude ou rango intercuartílico. As liñas verticais que saen da liña horizontal inferior da caixa esténdense entre o primeiro cuartil e un valor mínimo situado a unha distancia inferior ao rango intercuartílico multiplicado por 1,5. Análogamente interprétase a liña vertical que sae da liña horizontal superior da caixa. Máis alá encóntranse, representados por círculos, os valores atípicos (entre 1,5 e menos de 3 veces o rango intercuartílico) e, representados, por estrelas, os valores extremos (3 veces ou máis o rango intercuartílico).

Gráfico II.18. Necesidade de reforzamento de PROBLEMAS, por necesidade no traballo

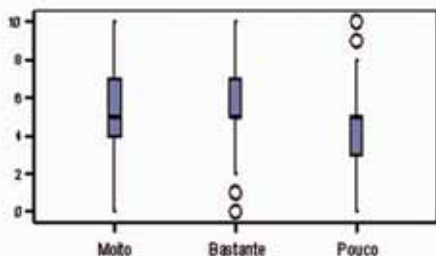


Gráfico II.19. Necesidade de reforzamento de INFORMACIÓN, por grao de necesidade no traballo

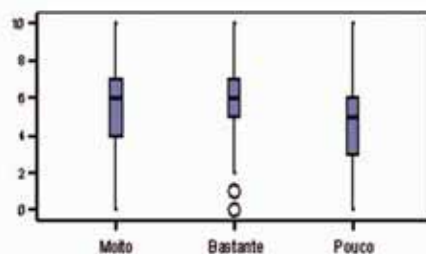


Gráfico II.20. Necesidade de reforzamento de INNOVAR, por necesidade no traballo

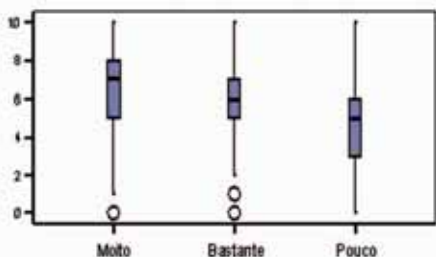


Gráfico II.21. Necesidade de reforzamento de RENDEMENTO, por necesidade no traballo

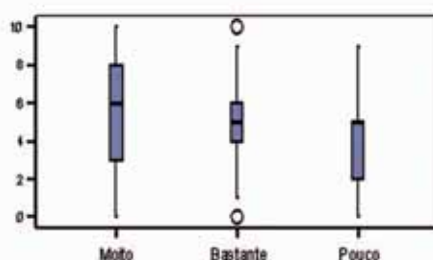


Gráfico II.22. Necesidade de reforzamento de CONFLITO, por necesidade no traballo

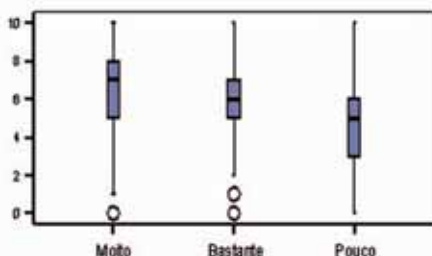


Gráfico II.22. Necesidade de reforzamento de CONFLITO, por necesidade no traballo

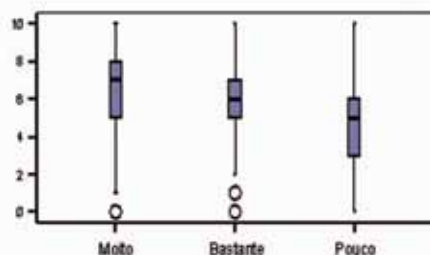


Gráfico II.24. Necesidade de ORGANIZACIÓN, por necesidade no traballo

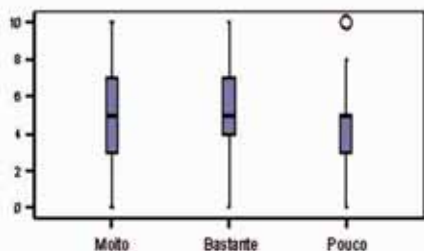


Gráfico II.25. Necesidade de TRANSMITIR, por necesidade no traballo

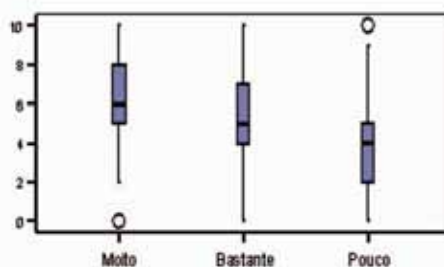


Gráfico II.26. Necesidade de reforzamento de EFICIENCIA, por necesidade no traballo

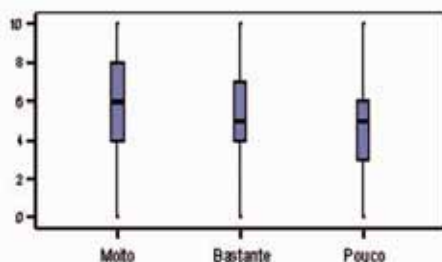


Gráfico II.27. Necesidade de reforzamento de EQUIPO, por necesidade no traballo

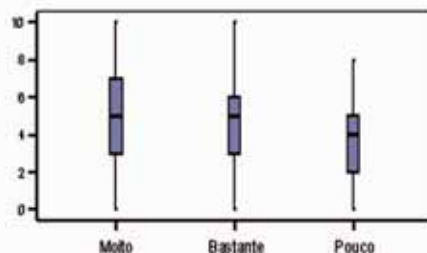


Gráfico II.28. Necesidade de reforzamento de LIDERADO, por necesidade no traballo

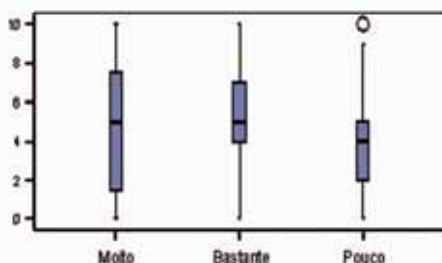


Gráfico II.29. Necesidade de reforzamento de NEGOCIACIÓN, por necesidade no traballo

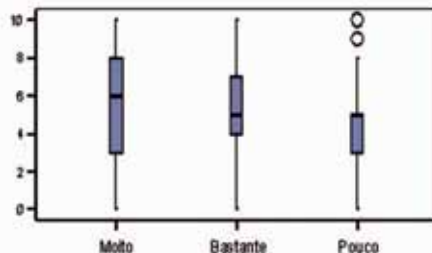


Gráfico II.30. Necesidade de reforzamento de COMUNICACIÓN, por necesidade no traballo

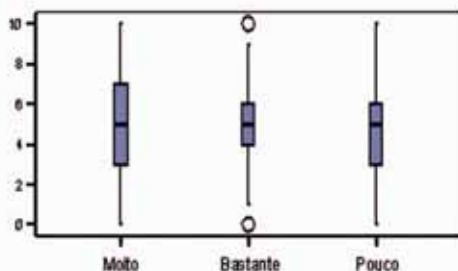


Gráfico II.31. Necesidade de reforzamento de COORDINACION, por necesidade no traballo

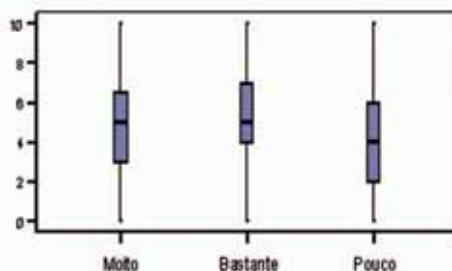


Gráfico II.32. Necesidade de reforzamento de RELACIÓN, por necesidade no traballo

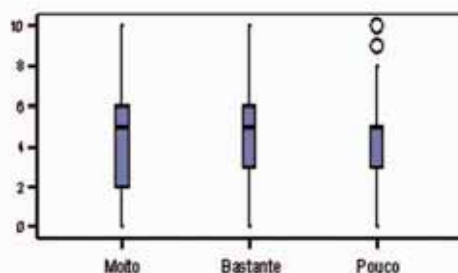


Gráfico II.33. Necesidade de reforzamento de ACEPTACIÓN, por necesidade no traballo

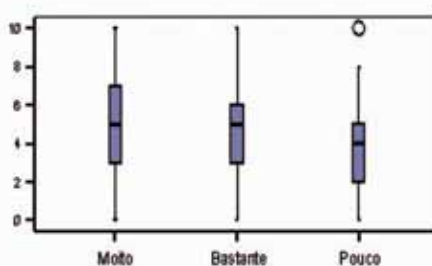


Gráfico II.34. Necesidade de reforzamento de ATENDER, por necesidade no traballo

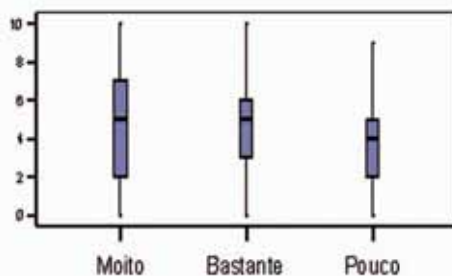


Gráfico II.35. Necesidade de reforzamento de ADAPTACIÓN, por necesidade no traballo

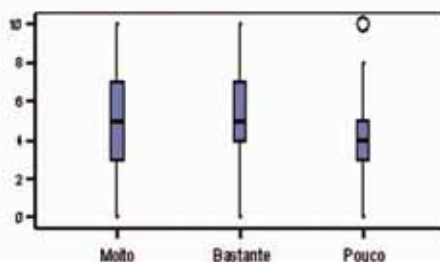


Gráfico II.36. Necesidade de reforzamento de ESTRÉS, por necesidade no traballo

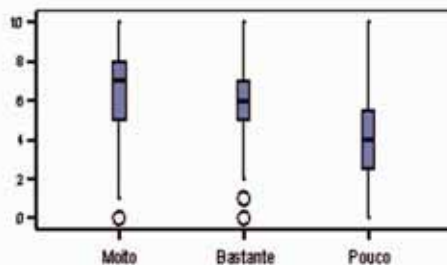
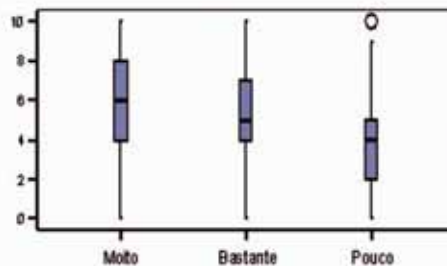


Gráfico II.37. Necesidade de reforzamento de TAREFAS, por necesidade no traballo



adaptación), non é perceptible unha tendencia susceptible de descrición sinxela, nin en xeral nin para cada unha delas. De todos os xeitos, sorprende en todas elas a manifestación dun trazo especificamente responsable da quebra da tendencia á monotonicidade, a saber, a menor extensión do rango intercuartílico para a categoría bastante, de modo que é maior a proporción dos que din que unha habilidade é moi necesaria para o seu traballo pero a súa necesidade de reforzo é pouca que a dos que din que esa habilidade é bastante necesaria para o seu traballo e que a súa necesidade de reforzo é pouca. En xeral, trátase de habilidades que porcentaxes notablemente altas de empregados declaran moi ou bastante necesarias para o desempeño do seu traballo, coa excepción do *liderado*, a *coordinación de reunións* e a *adaptación a cambios no traballo*.

A reprodución dun tratamento gráfico como o dedicado á análise das respostas da mostra completa de empregados para describir as distribucións das respostas dos membros de cada unha das clases integrantes das dúas clasificacións que se viñeron usando ata agora suporía un desafío á paciencia dos destinatarios deste informe. Polo tanto, reducirase o aparato gráfico a unha soa clase de representación: gráficos de barras que representen a media de necesidade por cada clase. Á hora de interpretalos, deben terse moi presentes os resultados resumidos no cadro II.2 da análise de táboas de continxencia, posto que algunha clase de empregados tende a indicar nunha proporción en ocasións considerablemente maior que a outra clase da dicotomía como absoluta a falta de necesidade de certa habilidade para o desempeño do seu posto e, polo tanto, os seus compoñentes quedan excluídos da medición da necesidade individual de reforzo. Como a inspección visual do citado gráfico evidencia, esta cautela é especialmente pertinente cando a clasificación empregada é a derivada do criterio de nivel de responsabilidade, xa que entre os operarios tenden a encontrarse sistematicamente porcentaxes moi superiores de respondentes que estiman absolutamente non necesaria certa habilidade para o desempeño do seu posto. Ademais, en termos xerais, recórdese, tamén a efectos interpretativos, que hai certas habilidades que porcentaxes moi altas de empregados consideran non necesarias para o desempeño do seu traballo (vallen como ilustracións a *capacidade de liderado* ou a *capacidade de coordinación de reunións*, así consideradas por máis do 40% dos entrevistados), de modo que eles quedan excluídos da medición da necesidade individual de reforzamento.

Gráfico II.38. Media do grao de necesidade de reforzamento das habilidades, por categoría funcional

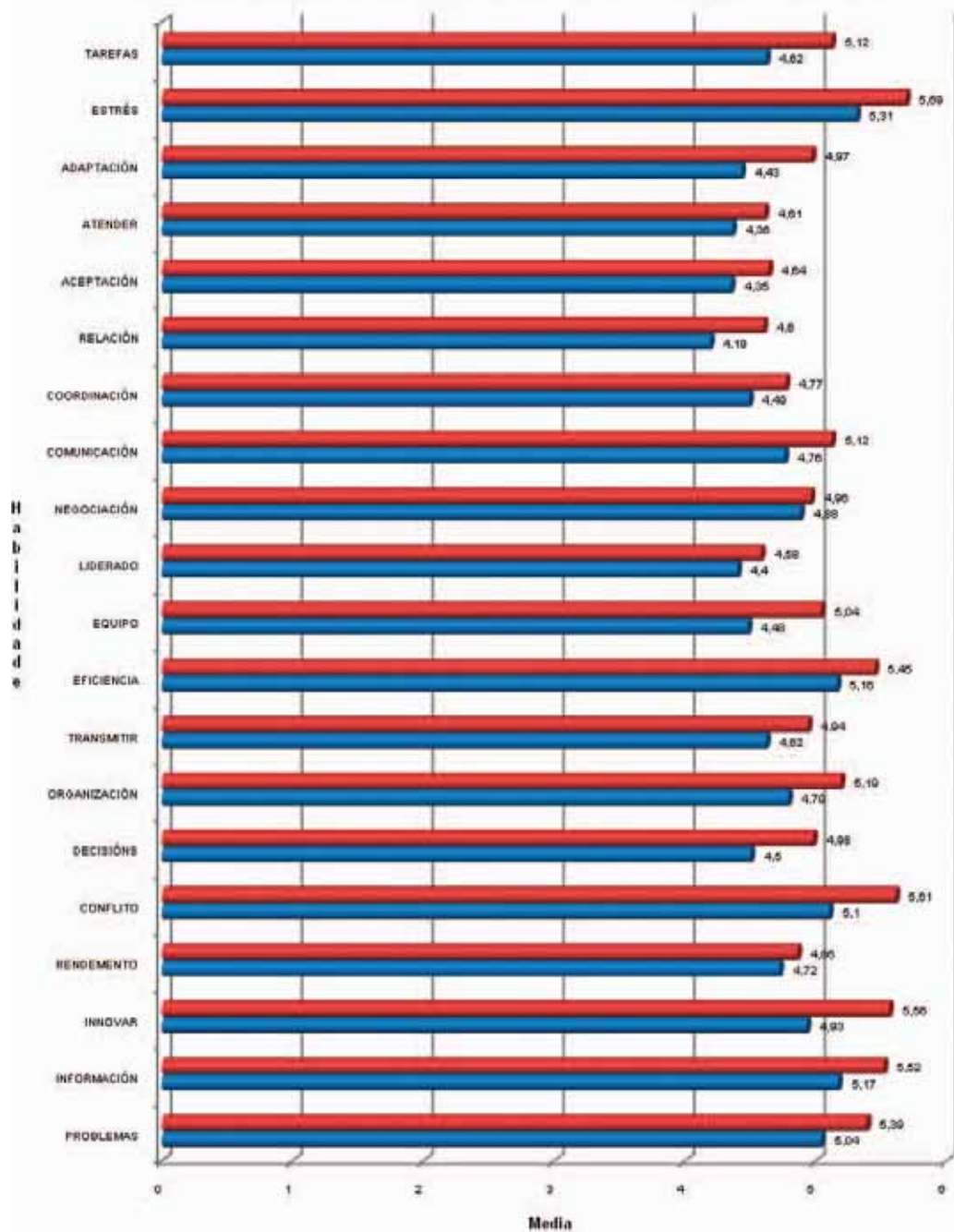
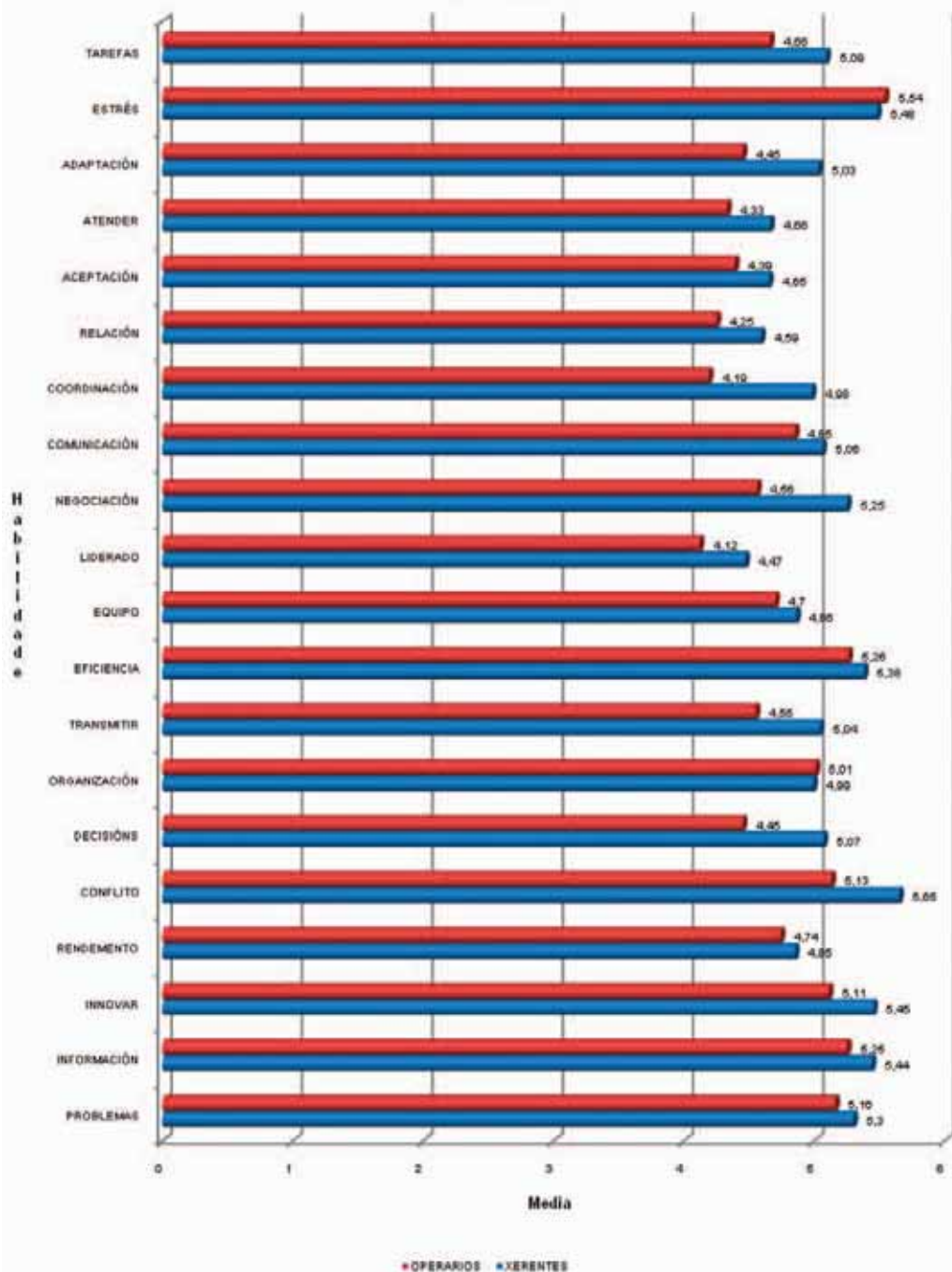


Gráfico II.39. Media do grao de necesidade de reforzamento das habilidades, por nivel de responsabilidade



Os gráficos II.38 e II.39 ofrecen dúas clases de informacións: por unha parte, a magnitude das medias da necesidade de reforzamento declaradas por cada clase de empregados; por outra, a diferenza entre as medias das dúas clases respectivas, cuxa magnitude pode estimarse visualmente. Aínda cando o coñecemento dos valores das medias proporcionadas polos gráficos é transcendental, tamén o é, para os efectos do informe, o coñecemento da diferenza entre as medias da necesidade de reforzamento que declaran cada unha das clases das dicotomías empregadas. Co fin de lle aforrar ao lector interesado cálculos pesados, os gráficos II.40 e II.41 mostran tales diferenzas, por dicotomía, dispondo as habilidades segundo unha orde de magnitude decrecente desas diferenzas (é dicir, tendo en conta o valor absoluto, non o signo das diferenzas; as operacións de subtracción toman como minuendos os valores das medias dos administrativos e dos xerentes, e como os respectivos subtraendos os valores das medias dos técnicos e dos operarios). Ningunha destas chega á unidade (en realidade, non exceden de oito décimas) nin é inferior a dúas centésimas, e ambos os límites están na medición da diferenza da necesidade de reforzamento dos xerentes e dos operarios (cando a clasificación usada é a categoría funcional, os límites máximo e mínimo encóntranse entre as 63 e as oito centésimas). Finalmente, obsérvase que só forzando a análise probablemente máis alá do admisible poderían atoparse semellanzas relevantes entre as dúas ordenacións de diferenzas.

Unha inspección visual, mesmo superficial, dos gráficos II.40 e II.41, que confirma con precisión numérica a dos gráficos II.38 e II.39, suxire que, desde o punto de vista substantivo, tan relevante como a calibración da diferenza exacta entre as medias de necesidade dos administrativos e dos técnicos, por un lado, e dos xerentes e dos operarios, por outro, podería selo a evidencia de que a media da necesidade declarada polos técnicos é máis alta que a declarada polos administrativos, calquera que sexa a habilidade xulgada, así como a evidencia de que a media da necesidade declarada polos xerentes é máis alta que a declarada polos operarios, calquera que sexa a habilidade xulgada, agás as capacidades de *organizar o traballo* e de *tolerar e controlar o estrés* (e a diferenza non pasa, para esta última habilidade, de seis centésimas).

Gráfico II.40. Diferenza entre as medias do grao de necesidade de reforzamento das habilidades dos administrativos e dos técnicos

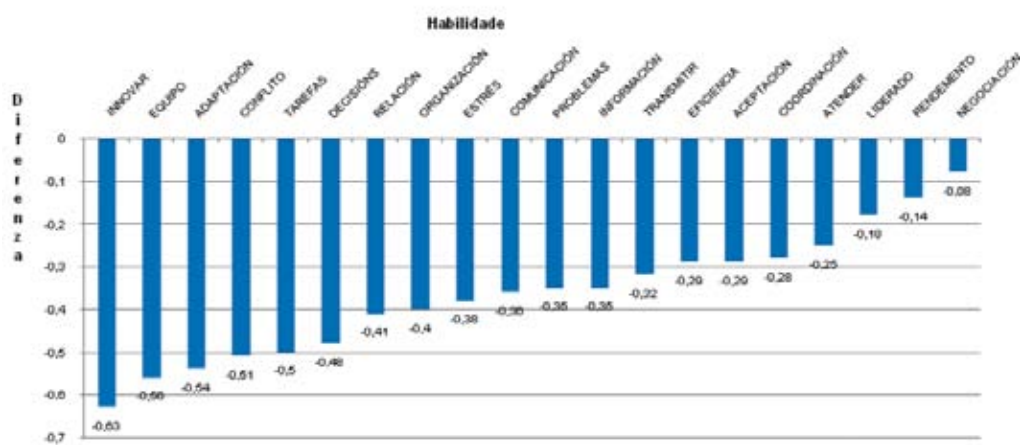
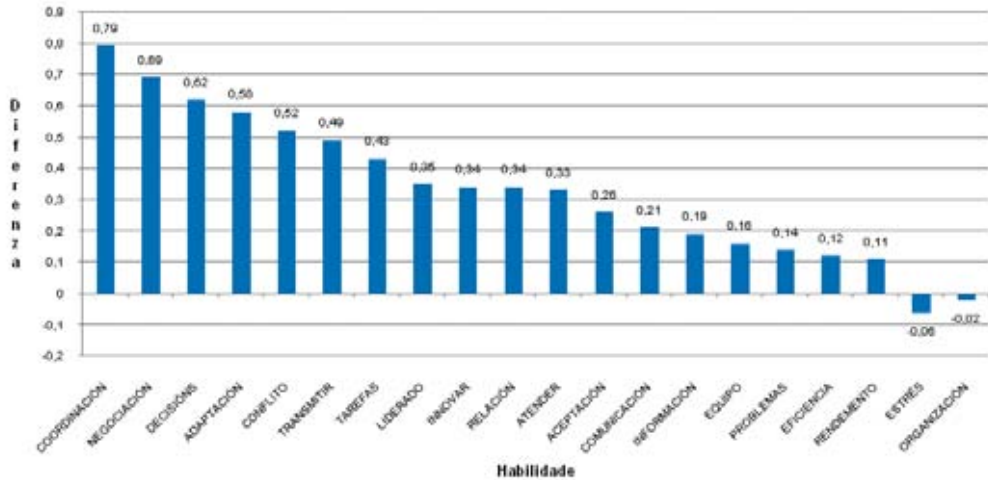


Gráfico II.41. Diferenza entre as medias do grao de necesidade de reforzamento das habilidades dos xerentes e dos operarios



Tras esta superficial descrición das diferenzas mostrais, é conveniente botarlles unha última ollada aos gráficos II.40 e II.41, que proporcionan un dato relevante desde o punto de vista da xeneralización dos resultados achados á poboación de empregados da Xunta en organismos radicados en municipios que igualem ou superen os 20.000 habitantes; concretamente, obsérvase que, aínda que o rango de variación das medias é maior cando se dividen os empregados segundo o seu nivel de responsabilidade, é maior o número de diferenzas que igualan ou superan o valor absoluto de 0,35 cando son divididos de acordo coa súa categoría funcional que cando se adopta como criterio o nivel de responsabilidade: nese valor encóntrase a fronteira da significatividade estatística e, polo tanto, é maior o número de diferenzas estatisticamente significativas cando se usa a primeira das clasificacións (once fronte a oito). Así pois, son estatisticamente significativas as diferenzas entre administrativos e técnicos concernentes ás once primeiras habilidades representadas no gráfico II.40 (a primeira ao nivel exacto de 0,001; a segunda e a terceira ao nivel do 0,005; a quinta ao nivel de 0,01; todas as demais ao nivel de 0,05); e sono tamén as diferenzas entre xerentes e operarios concernentes ás oito primeiras habilidades representadas no gráfico II.41 (a segunda ao nivel exacto de 0,001; a primeira, a terceira e a cuarta ao nivel de 0,005; a quinta –exactamente– e a oitava ao nivel de 0,01; e a sexta e a sétima ao nivel de 0,05). A entidade substantiva de tales diferenzas, porén, debe ser valorada prudentemente polos que teñan as competencias decisorias pertinentes.

A primeira conclusión que pode extraerse da análise realizada é que, ata certo punto, os datos son coherentes cos proporcionados pola análise da medida en que os traballos requiren de certas habilidades, posto que os empregados parecen necesitar máis formación sobre aquelas habilidades que o desempeño dos seus traballos requiren en maior medida. A tendencia monotónica crecente revelada contribúe a reforzar esta impresión. Esa tendencia podería interpretarse de dous modos: ou ben os empregados reclaman máis formación en certas habilidades porque os seus postos as requiren, malia non estaren especialmente peor formados que outros, ou ben se produce un estraño desaxuste nos procesos de recrutamento, que seleccionan individuos escasamente adaptados ao traballo que han de desempeñar. Os grupos de habilidades que se poden distinguir indícanse no punto anterior e non

se pode agregar a iso máis que a suxestión de que a misión da organización e os seus obxectivos, tanto presentes como de futuro a medio prazo, á vista dos datos aquí achegados, deberían determinar as prioridades da súa política formativa. Novamente pode indicarse que as diferenzas entre categorías de empregados parecen substantivamente menores, polo menos fronte á ampla marxe de mellora que parecen revelar, en xeral, todos os empregados por igual.

RECADRO 4

SÍNTESE SOBRE O GRAO DE NECESIDADE DE REFORZAMENTO INDIVIDUAL DAS HABILIDADES

Entre os empregados da Xunta de Galicia que lles dan algunha importancia ás habilidades por cuxo requirimento para o desempeño do seu posto se lles pregunta (véxase recadro 3), decláranse niveis intermedios de necesidade de reforzamento: o rango de variación das medias de necesidade está limitado, nunha escala de 0 a 10, por un máximo de 5,51 (para a tolerancia e o control do estrés) e un mínimo de 4,40 (para a capacidade de relación con outras persoas). Por encima da media de 5 quedan 6 habilidades: solución de problemas, busca de información, innovación, manexo de situacións de conflito, uso eficiente dos recursos e tolerancia e control do estrés. Para doce das habilidades identifícase con certa nitidez unha tendencia a unha relación monotónica crecente entre a avaliación do grao en que o desempeño do traballo require certa habilidade e a avaliación do grao de necesidade de reforzamento individual de tal habilidade (as excepcións son a solución de problemas, a busca de información, a organización do traballo, o liderado, a comunicación oral e escrita, a coordinación de reunións, a capacidade de relacionarse con outras persoas e a adaptación aos cambios).

Entre os administrativos e os técnicos encóntranse diferenzas no grao de necesidade media de reforzamento declarado que oscilan entre -0,63 e -0,08. O signo revela que o termo medio é, para todas as habilidades, superior entre os técnicos que entre os administrativos. Once desas vinte diferenzas son estatisticamente significativas a niveis convencionais (as que atinxen ás habilidades/capacidades de: innovar, traballar en equipo, adaptación aos cambios, manexo de situacións de conflito, adaptación a novas tarefas, toma de decisións, relacionarse con outras persoas, organización do traballo, tolerancia e manexo do estrés, comunicación oral e escrita, e solución de problemas).

Entre os xerentes e os operarios encóntranse diferenzas no grao de necesidade media de reforzamento declarado que oscilan entre 0,79 e -0,06. O signo negativo para a habilidade de tolerar e manexar o estrés e para a habilidade de organización do traballo significa que só para estas dúas habilidades é maior o nivel de reforzamento que expresan os operarios. Oito desas once diferenzas son estatisticamente significativas a niveis convencionais (as concernentes ás habilidades/capacidades de: coordinación de reunións, negociación, toma de decisións, adaptación aos cambios, manexo de situacións de conflito, transmisión de coñecementos aos colaboradores e subordinados, adaptación a novas tarefas e liderado).

II.1.4 Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo e grao de necesidade de reforzamento individual dos coñecementos

A.1) ADMINISTRATIVOS

A.1.1) Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo

Como se indicou páxinas atrás, dividiuse a poboación de empregados da Xunta de Galicia en dúas categorías funcionais: os administrativos e os técnicos. Tras a análise do pre-test e a reunión postentrevistas cos entrevistadores, estimouse conveniente preguntar por separado a cada unha das dúas categorías polo grao de necesidade de certos coñecementos para desempeñar o seu traballo e polo grao de necesidade de reforzamento individual de tales coñecementos. Os resultados da análise por categoría, comezando polos administrativos, expóñense nas seguintes páxinas.

Tal como se fixo coas habilidades, para evitar unha prolixidade ocasional innecesaria no texto e, sobre todo, para facilitar a representación gráfica dos datos, decidiuse representar cada coñecemento coas siglas que se presentan no cadro II.3.

Cadro II.3. Equivalencias da denominación dos coñecementos dos administrativos e a súa representación cun só termo no texto e nas táboas

COÑECEMENTO	TERMO
Normativa sobre procedementos	PROCEDEMENTOS
Normativa sobre contratación pública	CONTRATACIÓN
Normativa sobre función pública	FUNCIÓN PÚBLICA
Normativa específica da área de traballo	ESPECÍFICA
Linguaxe administrativa	LINGUAXE
Protocolos de uso de informática e Internet	INFORMÁTICA
Normas de calidade	CALIDADE
Políticas de relación institucionais	INSTITUCIÓNS
Xestión económica	XESTIÓNEC.
Xestión documental	XESTIÓNDOC.

O gráfico II.42 mostra, para a totalidade da mostra de administrativos, o grao de necesidade que os coñecementos seleccionados teñen para o desempeño do seu traballo. A simple inspección visual pon de relevo as extraordinarias diferenzas na magnitude da necesidade de distintos coñecementos. Polo seu impacto visual, non é posible pasar por alto a elevada porcentaxe de entrevistados que responden que os coñecementos polos cales se lles pregunta carecen de importancia ningunha. En torno ao 50% deles así o estiman no que atinxe aos coñecementos sobre *normas de contratación pública*, sobre *normas de calidade*, sobre *políticas de relacións institucionais* e sobre *xestión económica*. Se ás porcentaxes dos que non lles conceden ningunha importancia aos coñecementos se lles suman as dos que lles conceden pouca, para os coñecementos acabados de mencionar chégase ao 84,3%, o 85,2%, o 89,6% e o 74,8%, respectivamente. Ademais, o 69,9% e o 50,4% dos enquisados estima que é ningunha ou pouca a importancia que para o desempeño do seu traballo teñen os coñecementos sobre *función pública* e incluso sobre *xestión documental*. En consecuencia, só catro coñecementos parecen moi ou bastante importantes para desempeñar o traballo: se tomamos só a categoría “moito”, por orde descendente encóntranse os coñecementos sobre *normativa específica*, sobre *lin-*

guaxe administrativa, sobre normativa procedemental e sobre protocolos de uso de informática e Internet; obsérvase no gráfico que a mesma orde se revela ao sumar as porcentaxes dos respondentes que estiman que o coñecemento en cuestión ten moita ou bastante importancia para o desenvolvemento do seu traballo.

Gráfico II.42. Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo dos administrativos

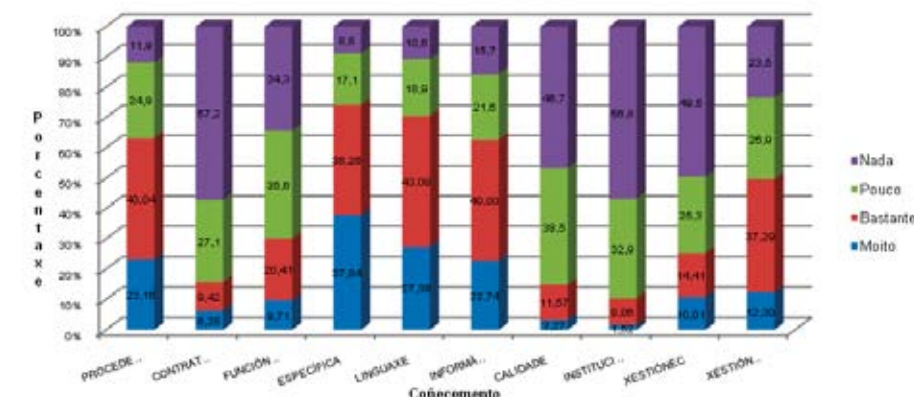
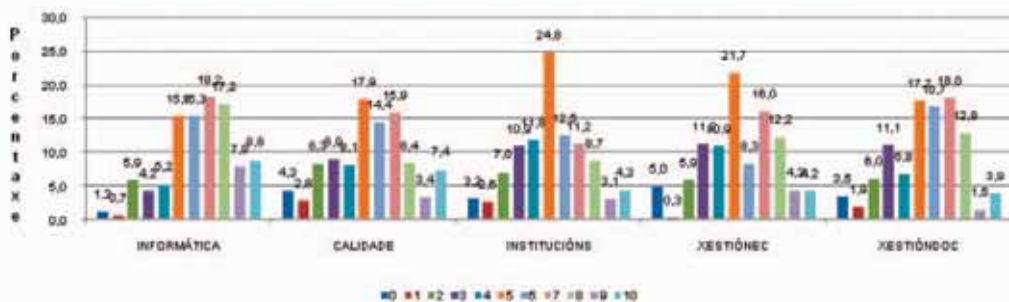


Gráfico II.43. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos



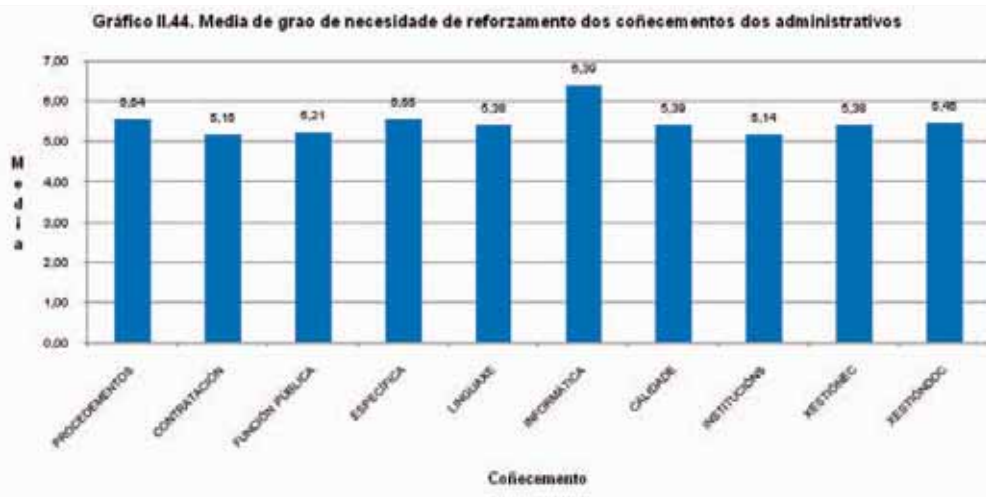
Gráfico II.43. Grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos administrativos (cont.)



A.1.2) Grao de necesidade de reforzamento individual dos coñecementos

O gráfico II.43 mostra a distribución da necesidade do reforzo de certos coñecementos entre aqueles empregados que non responden que non son requiridos de ningún xeito para o desempeño do seu traballo. Aínda que nalgúns dos gráficos se aprecian desviacións flagrantes da normalidade, en xeral, así como no caso das habilidades, estas situábanse “á esquerda” (nos extremos inferiores das distribucións), unha parte importante delas localízase, cando de coñecementos se trata, nos dous extremos das distribucións. É oportuno facer fincapé en que, malia a elevada porcentaxe dos que declaran a absoluta falta de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do seu traballo, entre os entrevistados que lle atribúen algún grao de necesidade, por un lado, revélase certo equilibrio entre os valores altos e baixos das distribucións e, por outro, o grao de necesidade de reforzamento atópase a niveis intermedios, superiores ao valor de 5. Así, é superior a porcentaxe de entrevistados que consideran que a súa necesidade de reforzamento de procedementos, específica, linguaxe, informática e xestióndoc. é superior a 5 que a porcentaxe dos que estiman que é 5 ou menos (respectivamente, 44,5%, 45,2%, 47%, 32,5% e 47%); ademais, as porcentaxes dos que din necesitar un reforzamento de nivel 5 ou menos nunca exceden o 60,3%, que se alcanza para os coñecementos sobre *políticas de relacións institucionais*. De todas maneiras, polo menos o 80% dos integrantes da mostra expresa un grao de necesidade de reforzamento non superior a 7 de todos os coñecementos, excepto aqueles concernentes a ESPECÍFICA, INFORMÁTICA e XESTIÓNDOC.

En canto aos valores intermedios, o gráfico II.44 presenta os valores medios da necesidade de reforzamento para cada un dos coñecementos. Todos eles están máis próximos do valor 5 que do 6, exceptuando o termo medio para os coñecementos sobre *normativa específica da área* (5,55) e sobre *protocolos de uso de informática e Internet*, cuxa necesidade de reforzo alcanza, de media, o nivel 6,39. As desviacións típicas nin exceden de 2,56 (NORCAL) nin baixan de 2,20 (NORPRO). Unha impresión semellante, pero con matices diferenciais, á recibida do gráfico de medias proporciónaa a lectura dos valores da mediana: para os cinco coñecementos cuxa necesidade de reforzamento chega aos valores máis próximos a 5,00 (NORCONT, NORFP, NORCAL, PRI e XEC), o valor da mediana é o intermedio (5,00); porén, é o valor 7,00 para PRI e alcanza o 6,00 para todos os demais. Por outra parte, o valor modal é superior ao intermedio só para NORPRO, LINGAD, PROT e XDOC; respectivamente, o 22,3% declaran unha necesidade de nivel 6, o 19% unha necesidade de nivel 6, o 18,2% unha necesidade de nivel 7 e o 18% unha necesidade de nivel 7.



Tamén no concernente aos coñecementos, é útil descubrir se se manifesta unha tendencia monotonicamente crecente ou decrecente na relación entre os niveis de necesidade de certo coñecemento para o desempeño dun traballo e os niveis de necesidade de reforzamento declarado polos entrevistados. Os gráficos Il.45 a Il.54 mostran a relación entre os dous factores.

Gráfico Il.45. Necesidade de reforzamento de PROCEDEMENTOS, por necesidade no traballo

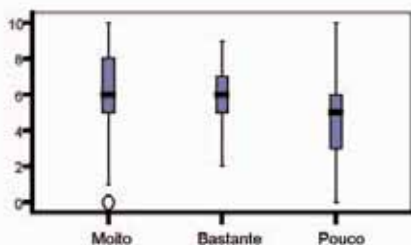


Gráfico Il.46. Necesidade de reforzamento de CONTRATACIÓN, por necesidade no traballo

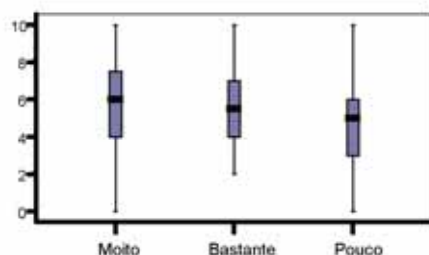


Gráfico Il.47. Necesidade de reforzamento de FUNCIÓN PÚBLICA, por necesidade no traballo

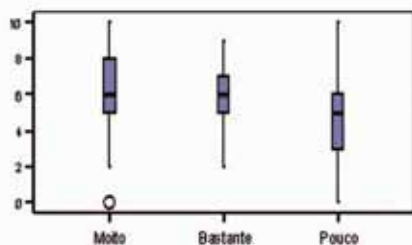


Gráfico Il.48. Necesidade de reforzamento de ESPECÍFICA, por necesidade no traballo

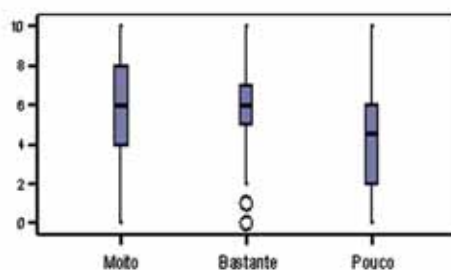


Gráfico Il.49. Necesidade de reforzamento de LINGUAXE, por necesidade no traballo

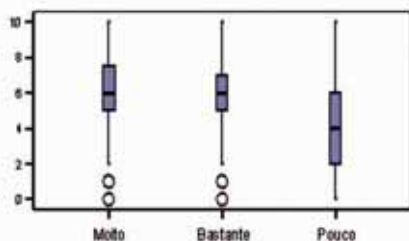


Gráfico Il.50. Necesidade de reforzamento de INFORMÁTICA, por necesidade no traballo

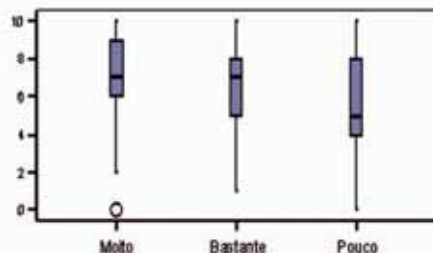


Gráfico II.51. Necesidade de reforzamento de CALIDADE, por necesidade no traballo

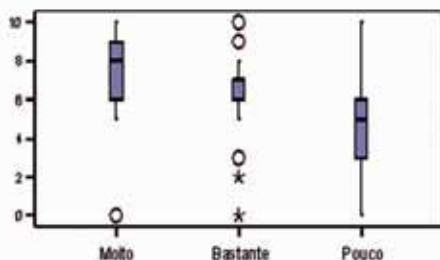


Gráfico II.52. Necesidade de reforzamento de INSTITUCIÓNS, por necesidade no traballo

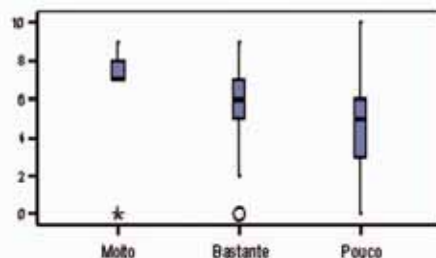
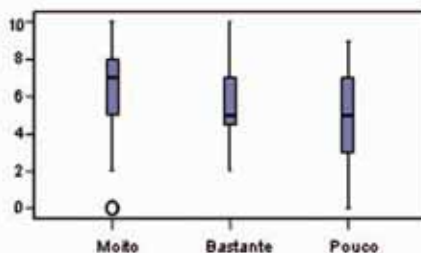
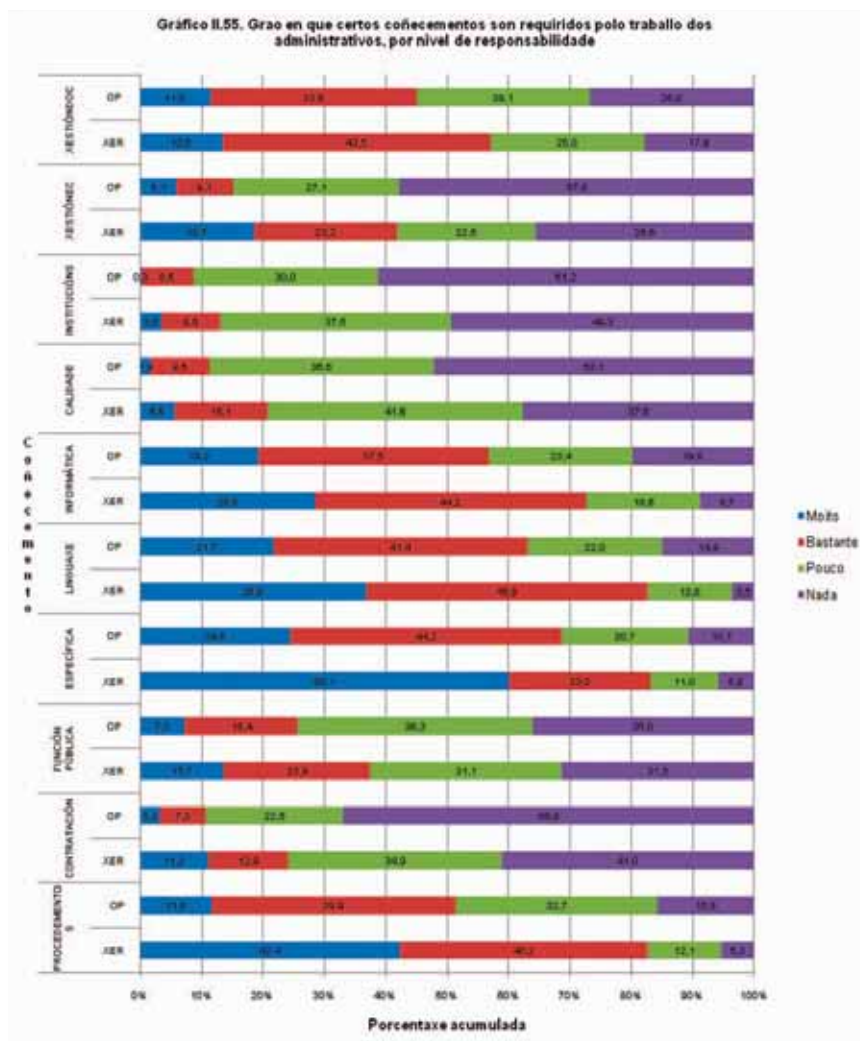


Gráfico II.53. Necesidade de reforzamento de XESTIÓN EC., por necesidade no traballo



Cunha claridade moito maior que para o caso das habilidades, advírtese, en xeral, que a relación entre o grao de necesidade de certo coñecemento para o desempeño dun traballo e o nivel de necesidade de reforzamento individual dese coñecemento caracterízase pola tendencia monotónica crecente: canto maior é o primeiro, maior tende a ser tamén o segundo. As desviacións máis grandes da monotonicidade crecente parecen darse nos casos dos coñecementos sobre *normativa de función pública*, *normativa específica* e *linguaxe administrativa*; en cambio, a monotonicidade maniféstase cunha intensidade evidente nos coñecementos sobre *normativa de calidade*, *políticas de relacións institucionais* e *xestión documental*. No caso, en fin, dos coñecementos sobre *normativa procedemental*, *normativa de contratación*, *protocolos de uso de informática e Internet* e *xestión económica*, recoñécense desviacións menores da tendencia á relación monotónica crecente.



No gráfico II.55 móstranse as diferenzas nos xuízos que sobre o grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo fan os xerentes e os operarios. Confiando na perspicacia e no interese do lector do informe, resumiranse algunhas das pautas susceptibles de detección, forzosamente xerais, co fin de non sobrecargar de detalles o texto do informe. En primeiro lugar, cabe identificar certas similitudes xerais nunha boa parte das distribucións das respostas, é dicir, tanto os administrativos xerentes como os administrativos operarios din que os seus traballos necesitan moito ou necesitan bastante, etc., os mesmos coñecementos, de modo que se asemella a relación entre as proporcións dos que indican cada un dos catro graos de valoración en cada clase de empregado. Agora ben, son moi notorias as diferenzas entre as respostas das dúas clases ocultas por esa pauta de xeral similitude, en varias ocasións debido, sobre todo, á concentración das respostas dunha das clases nalgún ou algúns dos catro graos da escala ordinal. Co fin de simplificar a exposición, preséntase na figura II.2 en que categorías é posible inferir á poboación a quebra do suposto de homoxeneidade das distribucións entre as dúas clases de empregados, isto é, obtéñense frecuencias maiores das esperadas nun dos graos da escala para unha das categorías (o cal implica, sendo estas só dúas, que se obteñen frecuencias inferiores ás esperadas no mesmo grao para a outra categoría). Advirtase a clara pauta exhibida: a concentración comparativamente alta das respostas dos xerentes no grao

máis alto e a concentración comparativamente alta das respostas dos operarios no grao inferior. Só no relativo aos coñecementos de normativa de función pública e de xestión documental pode estimarse que as diferenzas mostradas no gráfico precedente poden obedecer ao azar.

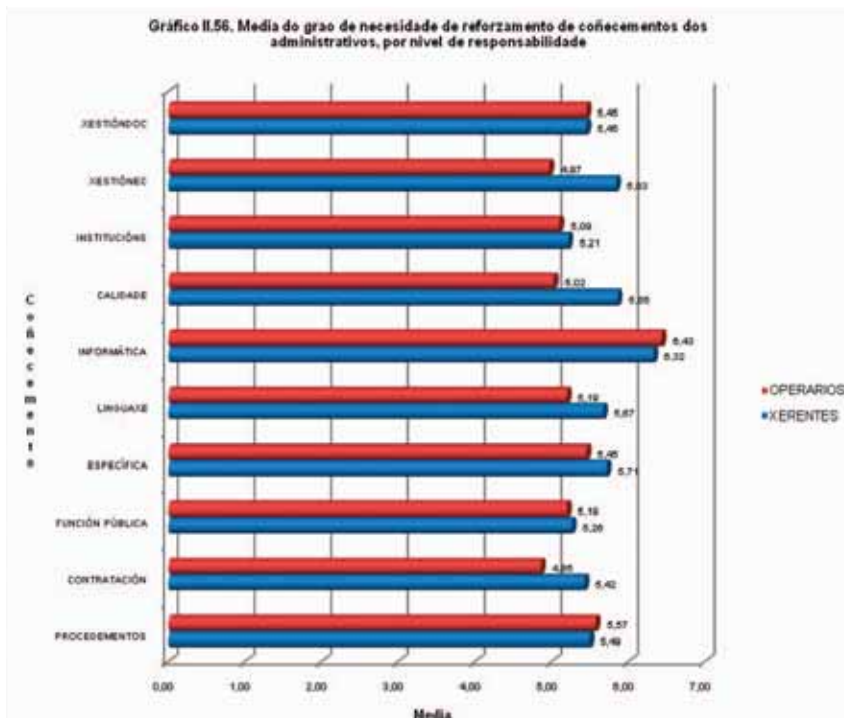
Figura II.2. Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo dos administrativos, por nivel de responsabilidade

	Moito	Bastante	Pouco	Nada
PROCEDEMENTOS				
CONTRATACIÓN				
FUNCIÓN PÚBLICA				
ESPECÍFICA				
LINGUAXE				
INFORMÁTICA				
CALIDADE				
INSTITUCIÓNS				
XESTIÓN EC				
XESTIÓN DOC				

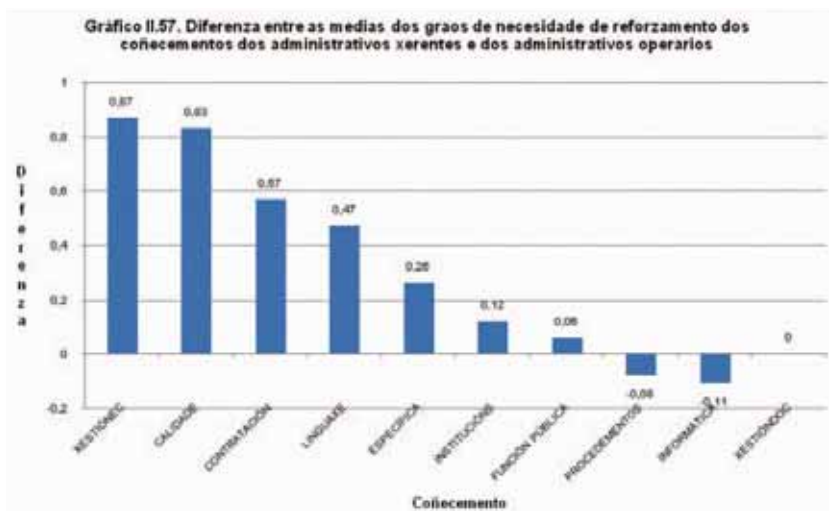
Xerentes, máis respostas do esperado

Operarios, máis respostas do esperado

Segundo o tratamento dado aos datos ao abordar as habilidades, os gráficos II.56 e II.57 mostran, respectivamente, a media da necesidade de reforzamento individual de certos coñecementos que din experimentar os administrativos xerentes e os administrativos operarios que non os consideran completamente innecesarios para o desempeño do seu traballo, e as diferenzas entre esas medias, ordenadas en función da súa magnitude (novamente, é este e non o signo o criterio aplicado á disposición das barras dos gráficos; novamente, o minuendo da operación é a magnitude da media dos xerentes e o subtraendo é a magnitude da media das respostas dos operarios).



Tendo xa descrita a tendencia xeral, cabe destacar que non son dunha magnitude extraordinaria as diferenzas perceptibles visualmente no primeiro gráfico e co engadido da precisión numérica no segundo. Incluso hai un “empate” na media de necesidade de reforzo dos coñecementos de *xestión documental* e unha carencia práctica de diferenzas nas necesidades de reforzamento de *normativa sobre procedementos e de políticas de relacións institucionais*. Polo demais, exceptuando os coñecementos de *normativa procedemental e de protocolos de uso de informática e Internet*, as medias de necesidade de reforzamento dos xerentes superan ás medias de necesidade de reforzamento dos operarios. As semellanzas son tan marcadas que só dúas diferenzas son susceptibles de xeneralizarse á poboación (é dicir, que non obedecen ao azar), ao nivel do 0,05: as que separan as medias das respostas dos xerentes e dos operarios sobre a necesidade de reforzar os seus coñecementos de *normativa de calidade* e de *xestión económica*¹⁸.



Á parte dos coñecementos sobre protocolos de informática e a Internet, os coñecementos que maiores porcentaxes de empregados administrativos da Xunta considera moi ou bastante importantes para o desempeño do seu traballo son, en especial, coñecementos normativos ou “legais”. Tal constatación ten repercusións extraformativas, pois revela xa a natureza de boa parte dos traballos da Xunta de Galicia, xa a errónea percepción dos seus traballos que teñen os empregados da organización, que, dado o escaso coñecemento dos obxectivos das consellerías, non é posible descartar expeditivamente. Sexa como fose, estes datos parecen suxerir que a política formativa da Xunta podería mellorar ofrecendo, sobre todo, “máis do mesmo”, a pesar de que a razón de ser do presente proxecto parte dun suposto diferente. Aínda así, convén matizar. Entre os que lle dan certa importancia para o desempeño do seu traballo a determinados coñecementos, a percepción da necesidade de reforzamento individual é intensa para todos os coñecementos. Por conseguinte, de novo en función dos obxectivos, presentes e futuros, da organización, é arduo o labor formativo a que se enfrenta a Xunta para contribuír a que os seus empregados excedan niveis “medios” ou “mediocres” de coñecemento. Como se evidencia, ademais, só respecto a uns cantos coñecementos é precisa unha orien-

18. Recórdese que quedan excluídos todos os empregados que consideran que o seu traballo non necesita en absoluto certo coñecemento. Isto leva a insistir na cautela con que ha de tomarse a significatividade estatística atopada entre as diferenzas en cuestión de habilidades; obsérvase que diferenzas menores son significativas nese caso e non o son cando se trata de coñecementos. Iso débese, como se advertiu en páxinas anteriores, ao efecto do tamaño da mostra, que, a medida que aumenta, magnifica a significatividade das diferenzas.

tación diferente da formación para categorías de administrativos distintas, porque entre aqueles cuxo traballo necesita de certos coñecementos o termo medio de necesidade de reforzo individual é moi similar, a pesar da significatividade estatística das diferenzas.

RECADRO 5

SÍNTESE SOBRE O GRAO DE NECESIDADE DE CERTOS COÑECEMENTOS PARA O DESEMPEÑO DO TRABALLO E SOBRE A NECESIDADE DE REFORZAMENTO INDIVIDUAL. Administrativos

Altas porcentaxes dos administrativos consideran que o desempeño do seu traballo require pouco ou nada coñecementos de normas de contratación pública (84,3%), normas de calidade (84,2%), políticas de relacións institucionais (89,7%) e xestión económica (74,8%), función pública (69,9%) e xestión documental (54,4%). Só superan o 60% as porcentaxes de administrativos que consideran que o desempeño do seu traballo require moito ou bastante coñecementos de normativa procedemental, normativa específica do posto, linguaxe administrativa e protocolos de informática e Internet.

Entre os administrativos que indican que o desempeño do seu traballo require polo menos algo certo coñecemento, os niveis de reforzamento individual declarados superan lixeiramente o nivel intermedio dunha escala de 0 a 10; só a necesidade de reforzamento de coñecementos de protocolos de uso de informática e Internet se estima, de media, superior a 6. Aínda que con lixeiras desviacións no caso dos coñecementos de función pública, normativa específica e linguaxe administrativa, maniféstase unha tendencia a unha relación monotonicamente crecente entre o grao en que o desempeño dun traballo require certo coñecemento e o grao de necesidade de reforzamento individual dese coñecemento.

Encóntranse diferenzas estatisticamente significativas entre os xuízos dos xerentes e dos operarios sobre o grao en que require cada coñecemento o desempeño do seu traballo. Os xerentes tenden a indicar en maior proporción da esperada que o desempeño do seu traballo require moito os coñecementos sometidos á súa consideración, excepto os coñecementos de normativa de función pública e de xestión documental. As diferenzas entre as medias dos niveis de reforzamento individual de certo coñecemento declarados polos xerentes e os operarios que consideran que o seu traballo o require nalgunha medida esténdense no rango que vai dun máximo de 0,87 a -0,11. O signo negativo da diferenza atinente á normativa procedemental e aos protocolos de uso de informática e Internet significa que, de media, os xerentes avalían o seu grao de necesidade de reforzamento de todos os coñecementos, excepto eses dous, por encima de como o fan os operarios; ademais, hai un empate no termo medio correspondente á xestión documental. Non obstante, só son estatisticamente significativas as diferenzas de nivel de reforzamento de coñecementos de normas de calidade e de xestión documental.

A.2) TÉCNICOS E OFICIOS

A.2.1) Grao de necesidade dos coñecementos para o desempeño do traballo

O mesmo fin de evitar a prolixidade que ocasionalmente pode resultar da xustaposición nunha lista-xe ou nunha enumeración das etiquetas con que se designan as habilidades e os coñecementos dos administrativos que xustifica a súa substitución por un conxunto de termos suxestivos do seu contido explica que se elabore tamén unha lista de palabras, recollidas no cadro II.4, que representa a nomenclatura de coñecementos do persoal que desempeña tarefas de técnicos e oficios.

Cadro II.4. Equivalencias da denominación dos coñecementos dos técnicos e a súa representación cun só termo no texto e nas táboas

COÑECEMENTO	SIGLAS
Normativa xeral de Comunidade Autónoma	AUTONOMÍA
Normativa específica da área de traballo	ESPECÍFICA
Normativa sobre procedemento administrativo	PROCEDEMENTOS
Linguaxe administrativa	LINGUAXE
Seguridade e saúde laboral	LABORAL
Xestión económica	XESTIÓNEC.
Xestión documental	XESTIÓNDOC.
Tratamento de datos	DATOS
Idiomas estranxeiros	IDIOMAS
Informática: aplicacións xerais (ofimática)	OFIMÁTICA
Informática: aplicación específicas da área de traballo	APLICACIÓNS
Loxística	LOXÍSTICA
Manexo de ferramentas mecánicas ou eléctricas propias do oficio	FERRAMENTAS

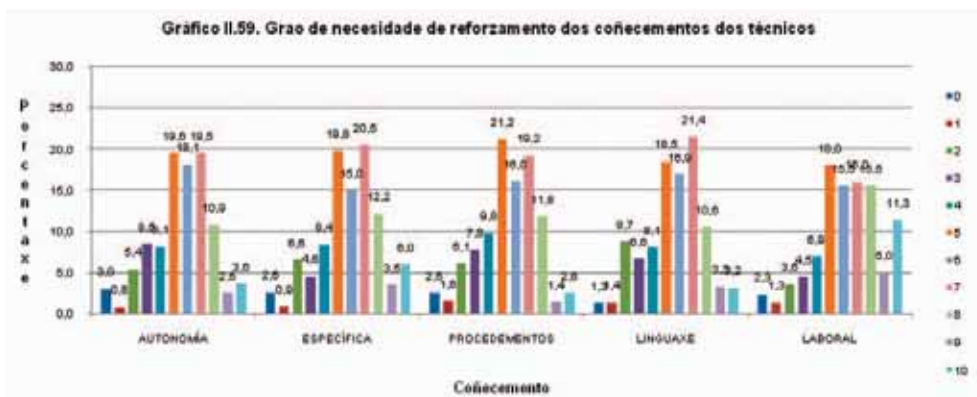
O gráfico II.58 mostra o grao de necesidade que os entrevistados que desempeñan funcións de técnicos e oficios lles atribúen a cada un dos trece coñecementos que se someteron á súa consideración. Verifícase, por medio dunha sinxela inspección visual, que unha proporción moi alta dos enquisados considera necesitar pouco ou nada boa parte de tales coñecementos para o desempeño do seu traballo. Ata un 67,6% e un 57,7% consideran que carecen da máis mínima importancia, respectivamente, o coñecemento de *idiomas estranxeiros* e os coñecementos de *xestión económica*; polo contrario, só o 11,9% e o 16,1%, respectivamente, estiman que é moito ou bastante o grao de importancia de tales coñecementos. Sen alcanzar extremos tales, superan o 40% as porcentaxes dos que cren que non teñen ningunha importancia para o desempeño do seu traballo os coñecementos de *normativa sobre procedemento administrativo*, de *linguaxe administrativa*, de *xestión documental*, de *tratamento de datos*, de *ofimática*, de *aplicacións informáticas específicas da área*, de *loxística* e de *uso de ferramentas*. En cambio, só lles restan toda importancia aos coñecementos sobre a *normativa específica da área de traballo* e sobre a *seguridade e saúde laboral* o 12,3% e o 13,1% dos enquisados; e só un 32,1% llela restan aos coñecementos sobre *normativa xeral da Comunidade Autónoma*. Así as cousas, só tres coñecementos parecen ser moi importantes polo menos para o 20% dos enquisados: *normativa específica*, *seguridade e saúde laboral* e *aplicacións informáticas*

específicas; e só son moi ou bastante importantes polo menos para o 50% dos entrevistados *normativa específica e seguridade e saúde laboral*.



A.2.2) Grao de necesidade de reforzamento individual dos coñecementos

No gráfico II.59 móstrase o grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos entrevistados segundo cuxa resposta tales coñecementos teñen algunha importancia para o desempeño do seu traballo. Non son novidosas dúas das primeiras apreciacións que suscita a inspección visual dos gráficos: por unha parte, as distribucións desvíanse da normalidade, en certos casos nunha medida elevadísima; por outra, a acumulación extraordinaria de respostas nos extremos das distribucións contribúe en gran parte a distorsionar a súa forma. Obsérvase a influencia deste feito en AUTONOMÍA, ESPECÍFICA, PROCEDIMENTOS, LABORAL, IDIOMAS, OFIMÁTICA e FERRAMENTAS, coñecementos para os cales as dúas categorías extremas son elixidas por porcentaxes superiores ás dos que elixen as categorías adxacentes. As categorías extremas están practicamente ao mesmo nivel que as adxacentes en LINGUAXE, XESTIÓNEC., XESTIÓNDOC. e DATOS. En aplicacións e loxística, o máximo nivel de necesidade decláranlo porcentaxes notablemente superiores á dos que declaran o nivel inmediatamente inferior.





Por outra parte, a necesidade de reforzamento queda no nivel de cinco ou menos para máis do 50% dos entrevistados só no caso de XESTIÓNEC. (56,1%), XESTIÓNDOC. (51,9%), loxística (58,1%) e FERRAMENTAS (59,7%). Contemplando os datos doutra maneira, polo menos o 80% dos entrevistados manifestan unha necesidade do nivel de 8 ou menos de reforzar ESPECÍFICA, LABORAL, DATOS, OFIMÁTICA e FERRAMENTAS; e do nivel 9 ou menos de reforzar IDIOMAS e APLICACIÓNES; no caso de todos os demais coñecementos, polo menos o 80% dos enquisados din que o nivel da súa necesidade é 7 ou menos.



O gráfico II.60 mostra os valores medios das distribucións da necesidade de reforzamento dos trece coñecementos. Tal como se comprobou que ocorre entre os administrativos, tamén entre os técnicos o nivel medio da necesidade de reforzamento de cada un dos coñecementos supera o valor 5 e excede, ademais, o valor 6 cando de laboral, DATOS, IDIOMAS, OFIMÁTICA e ESPECÍFICA se trata. A desviación típica non é inferior a 2,06 (XESTIÓN DOC.) nin superior a 2,75 (FERRAMENTAS). A mediana sobe ata o valor 7 no caso de específica e toma o valor 6 nos demais casos. O valor modal é o 7 para ESPECÍFICA, LINGUAXE, DATOS e OFIMÁTICA (aínda que a correspondente distribución máis ben é, salvo para no caso de específica, bimodal, sendo o outro valor modal o 5); para todos os demais coñecementos o valor modal é o 5 (aínda que no caso de NORAUT e NORPRO a forma é practicamente bimodal, sendo o 7 o outro valor modal).

Sintetizando a análise que acabamos de expor, cabe afirmar que, a semellanza de canto se revela entre os administrativos, tamén entre os técnicos, aínda cando as porcentaxes dos que din non necesitar en absoluto certos coñecementos para o desempeño do seu traballo adoitan ser elevadas, os que din necesitalos algunha medida tamén manifestan non unha carencia absoluta deses coñecementos, pero si un nivel de necesidade de reforzamento relativamente alto.

Tamén cando dos coñecementos dos técnicos se trata é oportuno descubrir se se pon de relevo na relación entre o grao de necesidade dun coñecemento para o desempeño dun traballo e o grao de necesidade de reforzamento expresado por un entrevistado unha tendencia monotónica, ben crecente ben decrecente. Os gráficos II.61 a II.73 mostran cal é a situación.

Gráfico II.61. Necesidade de reforzamento de AUTOHOMÍA, por necesidade no traballo

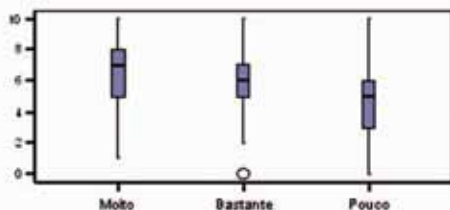


Gráfico II.62. Necesidade de reforzamento de ESPECÍFICA, por necesidade no traballo

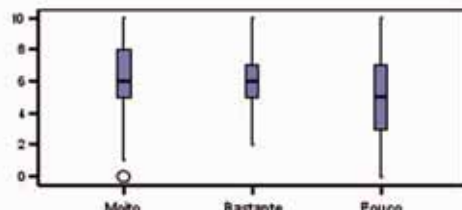


Gráfico II.63. Necesidade de reforzamento de PROCEDIMIENTO, por necesidade no traballo

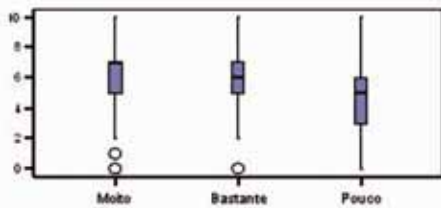


Gráfico II.64. Necesidade de reforzamento de LINGUAXE, por necesidade no traballo

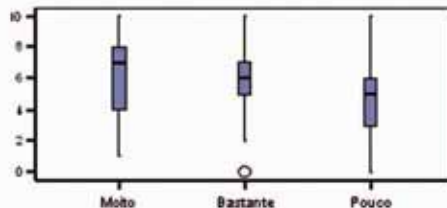


Gráfico II.65. Necesidade de reforzamento de LABORAL, por necesidade no traballo

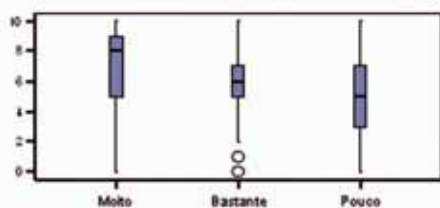


Gráfico II.66. Necesidade de reforzamento de XESTIÓNEC, por necesidade no traballo

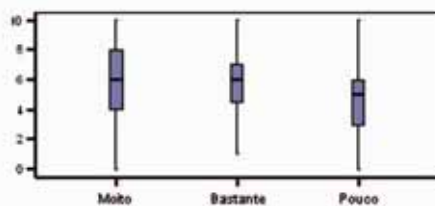


Gráfico II.67. Necesidade de reforzamento de XESTIÓNDOC, por necesidade no traballo

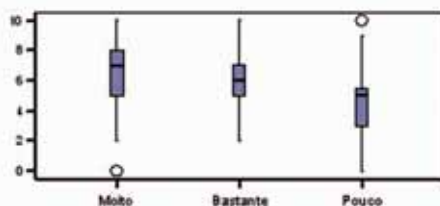


Gráfico II.68. Necesidade de reforzamento de DATOS, por necesidade no traballo

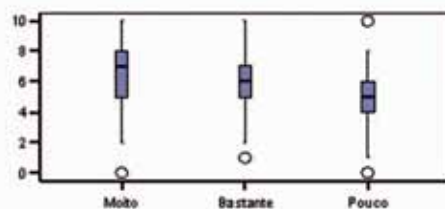


Gráfico II.69. Necesidade de reforzamento de IDIOMAS, por necesidade no traballo

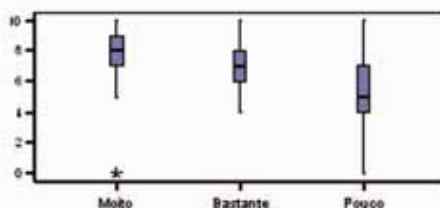


Gráfico II.70. Necesidade de reforzamento de OFIMÁTICA, por necesidade no traballo

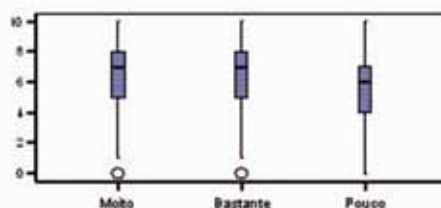


Gráfico II.71. Necesidade de reforzamento de APLICACIÓNS, por necesidade no traballo

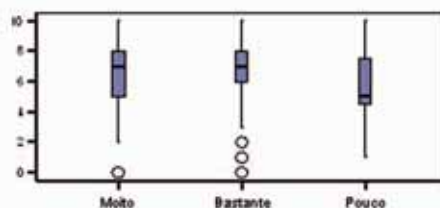


Gráfico II.72. Necesidade de reforzamento de LOXÍSTICA, por necesidade no traballo

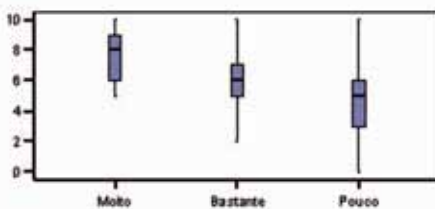
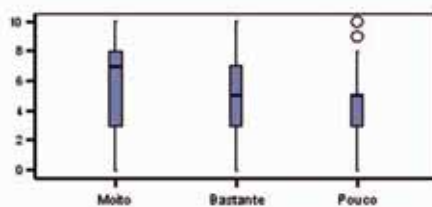


Gráfico II.73. Necesidade de reforzamento de FERRAMENTAS, por necesidade no traballo



Na maioría dos gráficos advírtese unha tendencia novamente monotónica crecente entre as dúas variables, cuxa manifestación máis evidente se dá na relación entre a necesidade para desempeñar un traballo de AUTONOMÍA, XESTIÓNDOC., DATOS, IDIOMAS, LOXÍSTICA e a necesidade de reforzamento destes expresada polos enquisados. Certas desviacións de tal tendencia son visibles para ESPECÍFICA, LINGUAXE, LABORAL, XESTIÓNEC. e FERRAMENTAS. A relación non parece monótona crecente cando se trata de PROCEDEMENTOS, OFIMÁTICA e ESPECÍFICA.

O gráfico II.74 mostra as diferenzas nas valoracións que fan os técnicos dos dous niveis de responsabilidade do grao en que o seu traballo necesita os coñecementos sometidos á súa consideración. En termos xerais, nin sequera os xerentes din necesitar moito para o desempeño do traballo a maioría dos coñecementos: só se bordea ou se supera a terceira parte de indicacións de moito cando se trata da *normativa específica* e as *aplicacións informáticas tamén específicas* (en cambio, nesa situación encóntranse os operarios cando da *seguridade e saúde laboral* se trata); só para sete dos coñecementos a combinación das porcentaxes de xerentes que indican moito e bastante supera a metade das respostas: AUTONOMÍA, ESPECÍFICA, PROCEDEMENTOS, LABORAL, DATOS, OFIMÁTICA e ESPECÍFICA; entre os operarios, a mesma combinación supera o mesmo límite só para dous coñecementos: ESPECÍFICA e LABORAL. En canto á xeneralización das diferenzas á poboación, a tendencia emerxente do gráfico está definida con nitidez sen fisuras, como se mostra na figura II.3: exceptuando o *manexo de ferramentas propias do oficio*, é tal a concentración das respostas dos operarios no inferior dos graos da escala que as frecuencias de xerentes son maiores do esperado non só no máis alto dos graos, senón no segundo (bastante) e aínda no terceiro (pouco).

Gráfico II.74. Grao en que certos coñecementos son requiridos polo traballo dos técnicos, por nivel de responsabilidade

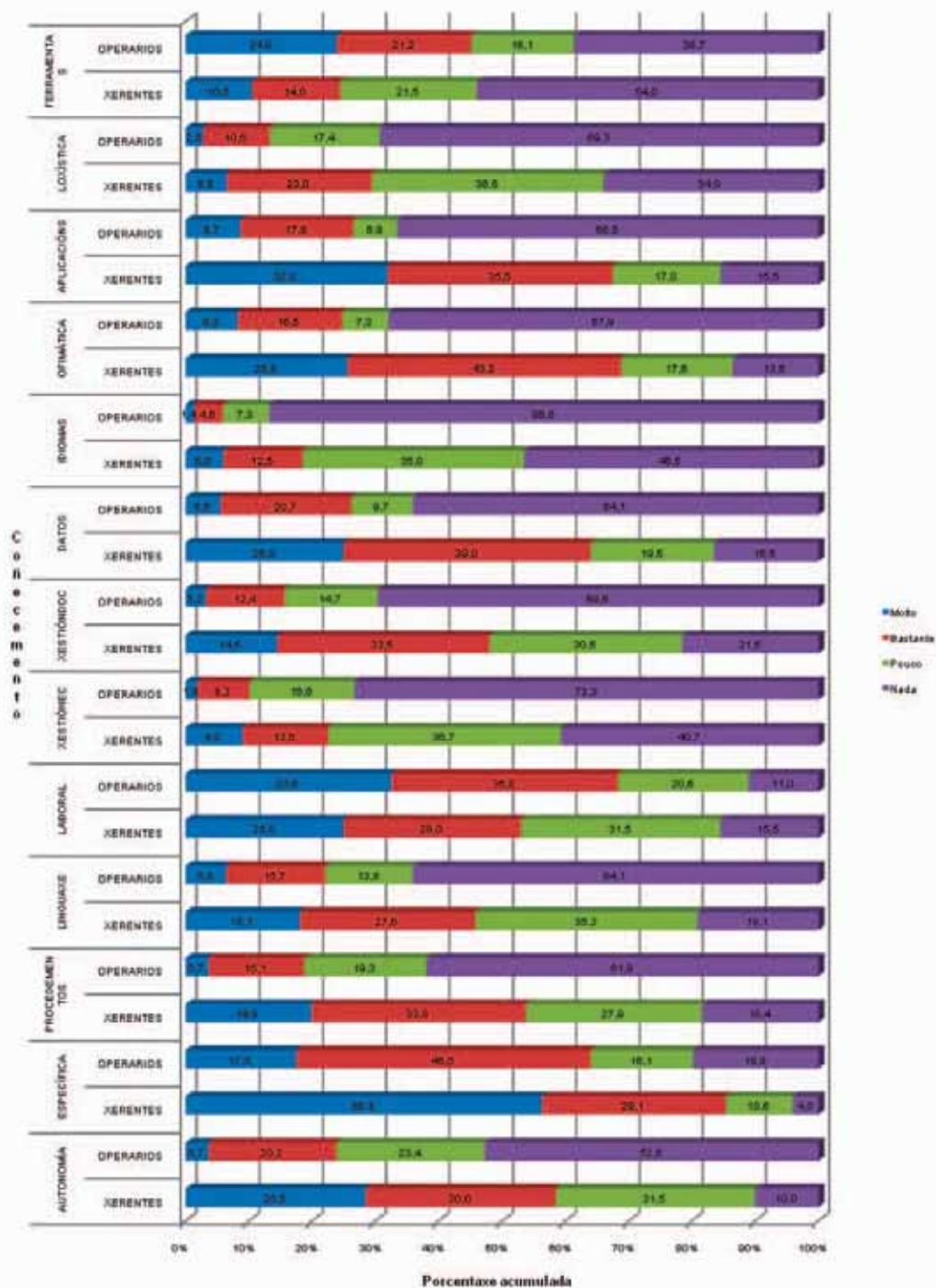
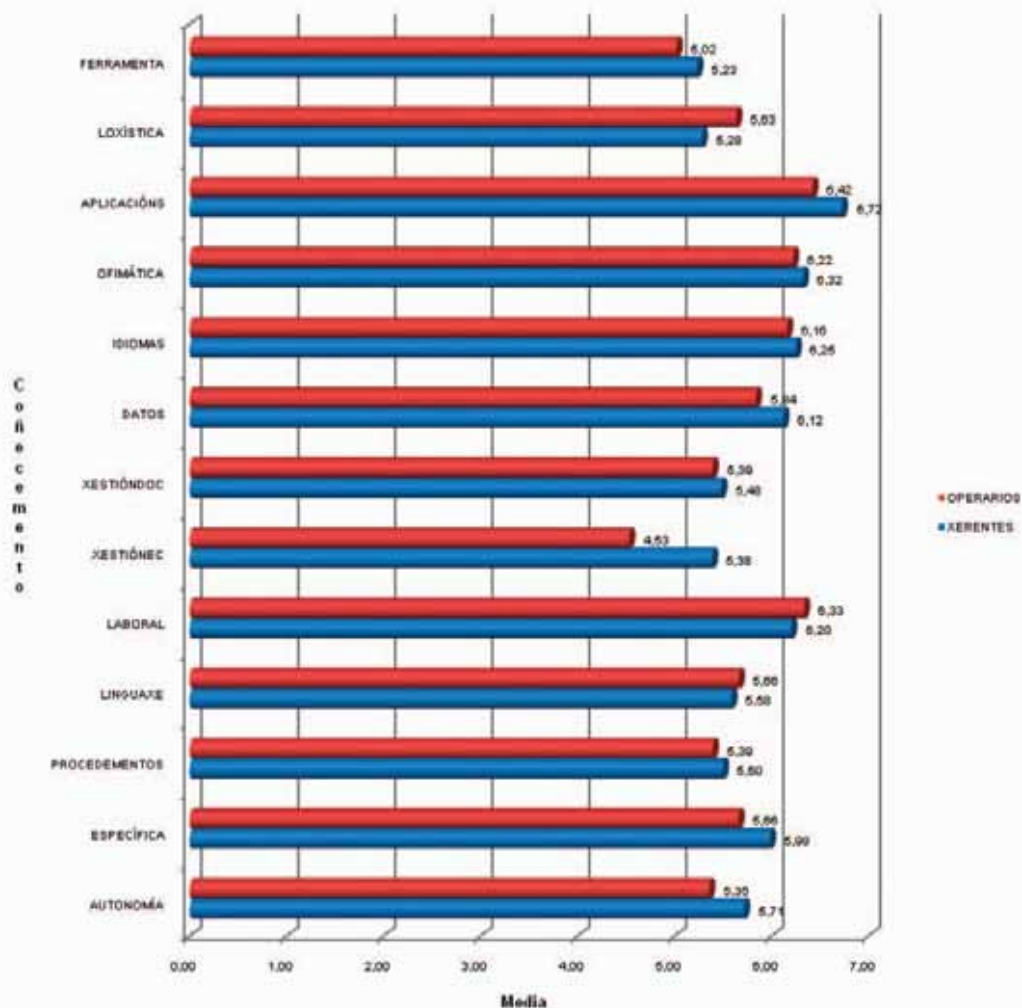


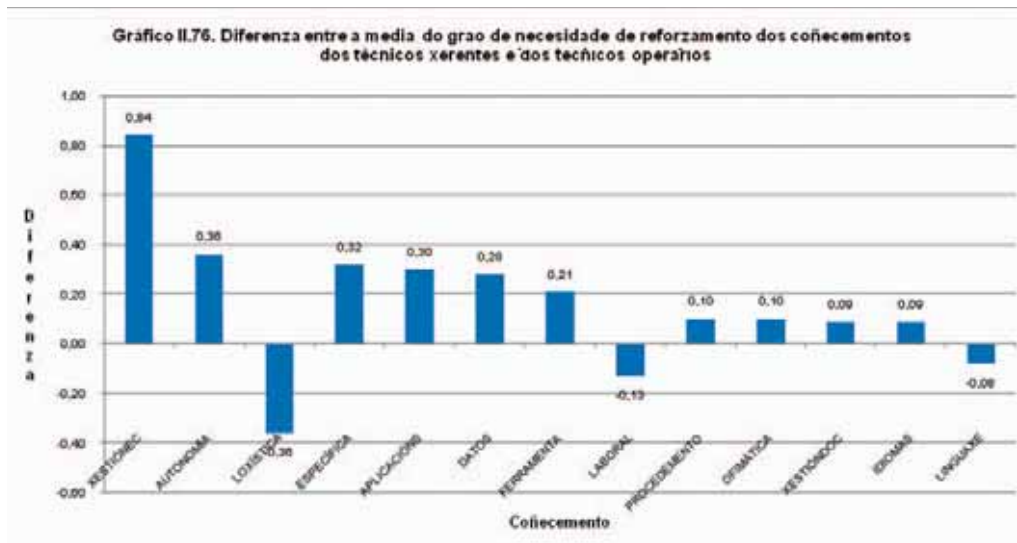
Figura II.3. Grao de necesidade de certos coñecementos para o desempeño do traballo dos técnicos, por nivel de responsabilidade

	Moito	Bastante	Pouco	Nada
AUTONOMÍA				
ESPECÍFICA				
PROCEDEMOTOS				
LINGUAXE				
LABORAL				
XESTIÓN EC				
XESTIÓN DOC				
DATOS				
IDIOMAS				
OFIMÁTICA				
APLICACIÓNS				
LOXÍSTICA				
FERRAMENTAS				

■ Xerentes, máis do esperado
■ Operarios, máis do esperado

Gráfico II.75. Media do grao de necesidade de reforzamento dos coñecementos dos técnicos, por nivel de responsabilidade





Tal como se fixo a propósito das habilidades de todos os empregados e dos coñecementos dos administrativos, preséntanse nos gráficos II.75 e II.76, primeiro, as medias de necesidade de reforzamento individual dos xerentes e dos operarios, e, despois, as diferenzas entre eles, dispostas novamente de acordo coa súa magnitude, medida en valor absoluto (non do seu signo; o minuendo é o termo medio dos xerentes e o subtraendo o termo medio dos operarios). Son, en xeral, moi escasas as diferenzas exhibidas; só respecto da xestión económica se advirte unha magnitude considerable. Polo demais, só é maior entre os operarios que entre os técnicos a media de necesidade de reforzamento dos coñecementos de *loxística*, *seguridade e saúde laboral* e de *linguaxe administrativa*. Así as cousas, só se pode xeneralizar á poboación, xa que é estatisticamente significativa ao nivel do 0,05, a diferenza na necesidade de reforzamento dos coñecementos de *xestión económica*. Trátase dunha diferenza menos que as xeneralizables no caso dos administrativos, pero é coincidente cunha destas, o cal mostra que, con independencia da categoría funcional dos empregados, os niveis de responsabilidade parecen exixir graos distintos de coñecementos de xestión económica.

Dado que, matices á parte, é posible aplicarllas aos técnicos, *mutatis mutandis*, as conclusións expostas a propósito dos administrativos, faise a remisión pertinente.

RECADRO 6

SÍNTESE SOBRE O GRAO DE NECESIDADE DE CERTOS COÑECEMENTOS PARA O DESEMPEÑO DO TRABALLO E SOBRE A NECESIDADE DE REFORZAMENTO INDIVIDUAL. Técnicos

Unha porcentaxe moi alta dos técnicos considera necesitar pouco ou nada boa parte dos coñecementos sometidos ao seu xuízo para o desempeño do seu traballo. Ata un 67,6% e un 57,7% consideran que carecen da máis mínima importancia, respectivamente, o coñecemento de idiomas estranxeiros e os coñecementos de xestión económica; polo contrario, só o 11,9% e o 16,1%, respectivamente, estiman que é moito ou bastante o grao de importancia de tales coñecementos. Sen alcanzar extremos tales, superan o 40% as porcentaxes dos que cren que non ten ningunha importancia para o desempeño do seu traballo os coñecementos de normativa sobre procedemento administrativo, de linguaxe administrativa, de xestión documental, de tratamento de datos, de ofimática, de aplicacións informáticas específicas da área, de loxística e de uso de ferramentas. En cambio, só lles restan toda importancia aos coñecementos sobre a normativa específica da área de traballo e sobre a seguridade e saúde laboral o 12,3% e o 13,1% dos enquisados; e só un 32,1% llela restan aos coñecementos sobre normativa xeral da Comunidade Autónoma. Así as cousas, só tres coñecementos parecen ser moi importantes para polo menos o 20% dos enquisados: normativa específica, seguridade e saúde laboral e aplicacións informáticas específicas; e só son moi ou bastante importantes para polo menos o 50% dos entrevistados normativa específica, e seguridade e saúde laboral.

Entre os técnicos que consideran que o desempeño do seu traballo require nalgunha medida certo coñecemento, revélase un grao de necesidade de reforzamento individual deste superior en todo caso ao valor intermedio dunha escala de 0 a 10. Aínda que o termo medio máis alto non excede de 6,63 (para o coñecemento de aplicacións informáticas específicas), polo menos cinco coñecementos necesitan reforzar nun grao que supera o 6 (ademais do xa mencionado, coñecementos de: seguridade e saúde laboral, tratamento de datos, idiomas e ofimática). Evidénciase unha tendencia a unha relación monotónica crecente entre o grao en que se require para o desempeño do traballo certo coñecemento e a necesidade de reforzamento individual deste, excepto cando dos coñecementos de normativa sobre procedementos, ofimática e aplicacións informáticas específicas se trata.

Nin os xerentes nin os operarios parecen considerar que os seus traballos requiran moito ou bastante boa parte dos coñecementos. Supérase o 50% das respostas dos xerentes que cren que o desempeño dos seus traballos require moito ou bastante certo coñecemento no caso dos coñecementos de normativa autonómica, normativa específica, normativa procedemental, seguridade e saúde laboral, tratamento de datos, ofimática e aplicacións informáticas específicas; entre os operarios esa porcentaxe supérase soamente no que atinxe aos coñecementos de normativa específica e de saúde e seguridade laboral. É tal a concentración das respostas dos operarios na categoría de ningunha importancia para o desempeño do seu traballo que se encontran diferenzas estatisticamente significativas entre as proporcións deles e de xerentes que seleccionan cada categoría de resposta. Os xerentes tenden a indicar en proporcións superiores ás esperadas as categorías moito, bastante e incluso pouco, mentres que os operarios tenden a indicar en proporcións superiores ás esperadas a categoría nada. Por outra parte, as diferenzas entre as medias dos niveis de reforzamento individual dos coñecementos declarados polos xerentes e os operarios que estiman que teñen polo menos algunha importancia para o desempeño do seu traballo esténdense entre un máximo de 0,84 e un mínimo de -0,36. O signo negativo que afecta ao termo medio das diferenzas relativas a coñecementos de loxística, seguridade e saúde laboral, e linguaxe administrativa significa que só nestes tres casos o grao de necesidade de reforzamento que expresan os operarios excede do indicado polos xerentes. A única diferenza estatisticamente significativa é a que atinxe aos coñecementos de xestión económica.

II.1.5 Materias necesarias para un mellor desempeño do posto de traballo

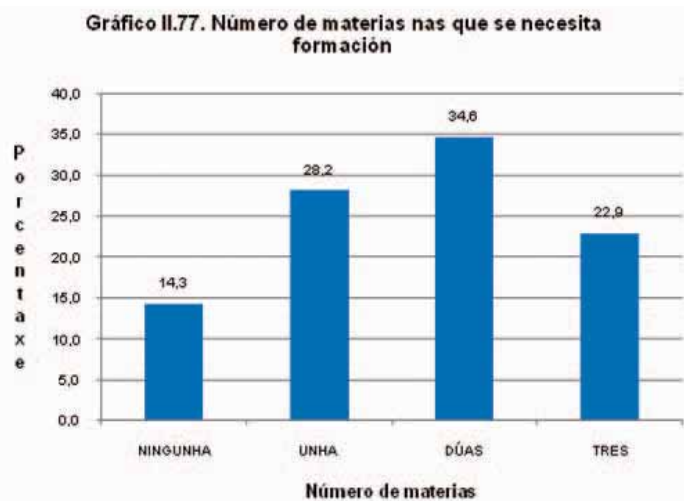
Malia que o deseño da investigación obedeceu ao propósito de garantir que a selección de coñecementos e habilidades recollidos no cuestionario reflectan as demandas dos empregados, tal como estas resultan do estudo cualitativo exposto na primeira entrega do presente informe, é posible que nin as entrevistas en profundidade nin os grupos de discusión lles proporcionasen aos investigadores un panorama exhaustivo destas. Por tal razón, incluíuse no cuestionario unha pregunta aberta na cal se lles dá a aqueles a oportunidade de mencionar ata tres materias nas cales consideran que necesitan recibir formación para mellorar o desempeño do seu traballo. Aínda tendo en conta que, malia que sexa nunha orde distinta, os entrevistados mencionan en moitas ocasións materias idénticas, o total de materias mencionadas, eliminando os “duplicados”, ascende a 240 (sen esta eliminación, os entrevistadores xeraron 385 posibles respostas: 163 na primeira opción, 139 na segunda opción e 83 na terceira opción). En consecuencia, recodificáronse esas 240 materias co fin de poder realizar as análises estatísticas pertinentes. Co fin de facilitar a comparación da información recollida con técnicas cualitativas coa obtida mediante o cuestionario, a recodificación adopta as clasificacións das materias empregadas na primeira entrega do informe resultante da investigación, tal como figuran no cadro 4.6.1 alí incluído. Por unha parte, clasificáronse as materias por áreas de coñecemento, a un nivel de xeneralidade relativamente alto, que agrupa materias en ocasións bastante heteroxéneas baixo unha mesma etiqueta; forman a clasificación once clases, posto que ás dez utilizadas no primeiro informe agregóuselles unha clase residual que abarca aquelas materias que, dada a formulación da resposta, é imposible clasificar inequivocamente. Por outra, clasificáronse as materias por áreas temáticas, a un nivel de xeneralidade inferior, en que as áreas de coñecemento se descompoñen nun total de 32 clases (as 31 orixinais e a clase residual engadida). No cadro II.5 recóllense as áreas de coñecemento coas clases de áreas temáticas de cada unha delas.

Cadro II.5 Clasificacións das materias sobre as que se necesita formación

ÁREAS DE COÑECEMENTO	ÁREAS TEMÁTICAS
Organización e xerencia pública	Dirección e xestión pública Políticas públicas Organización Control de xestión
Economía e finanzas	Economía, contabilidade, fiscalidade, elaboración de orzamentos
Recursos humanos	Función pública (perspectiva xurídica) Relacións humanas Función de persoal
Recursos materiais e tecnolóxicos	Recursos materiais Loxística e distribución
Proceso de traballo	Informática e ofimática Estatística e técnicas de investigación Comunicación Organización do traballo
Normativa e organización autonómica	Normativa e procedemento administrativo Organización do Estado, das CC.AA. e da UE
Específicas do sector competencial	Coñecemento técnico sectorial Normativa
Idiomas	Idiomas
Contorno	Conxuntura intersectorial Sociedade Economía Tecnoloxía Política/Institucións
Coñecementos transversais	Desenvolvemento sustentable Tecnoloxías da información e da comunicación Calidade Atención ao cidadán Xénero e igualdade Riscos laborais I + D
Outros	Cultura xeral Habilitación Acreditación de competencias Redes

No anexo II figura unha táboa coas categorías de resposta orixinais ordenadas pola porcentaxe ben de respostas, ben de casos (a orde é a mesma), cuxa denominación aparece na primeira columna da táboa. Na segunda columna figura o número de respostas que seleccionan a materia que aparece na mesma fila da primeira columna; na terceira figura a porcentaxe que o número de respostas representa sobre o total de respostas (1.254); e na cuarta columna aparece a porcentaxe que representa o número total de respostas (casos) sobre o total de casos válidos (isto é, aqueles que dan algunha resposta, que son 673 de 785, isto é, un 85,7% do total de empregados). Dúas son as observacións que a táboa das respostas “brutas” suscita. En primeiro lugar, que só hai unha demanda notablemente estendida entre os empregados: a formación en informática (43% dos casos) e un pequeno conxunto de materias que din necesitar entre un 4,1% e un 8,5% dos entrevistados. Todas as demais materias son indicadas por porcentaxes moi escasas de enquisados. En segundo lugar, que ese grupo de materias cuxa necesidade é reclamada por maiores porcentaxes de empregados achega, por medio dunhas respostas que forman unha clasificación nominal, información perfectamente axustada ás previsións sobre habilidades e coñecementos relevantes que subxacen á inclusión dos ítems do cuestionario sobre habilidades e coñecementos (tanto os construídos con escalas ordinais –sobre a necesidade para o desempeño do traballo– como os construídos con escalas de razón –sobre a necesidade de reforzamento–); a maior parte do resto das materias que se afirma necesitar son, sen prexuízo da súa importancia para o traballador individual, dunha especificidade tal que só quedaron recollidas, inevitablemente, en ítems xenéricos sobre habilidades e coñecementos. Tras esta sumarásima descrición das características das categorías de resposta orixinais e a súa distribución, preséntase o resultado da análise realizada tras a recodificación das materias. Tanto o número de respostas como o número de casos son idénticos aos que figuran na análise coas categorías brutas.

O gráfico II.77 mostra a porcentaxe de enquisados que din necesitar formarse nun número de materias entre ningunha e tres para mellorar o desempeño do seu traballo. A pesar de que a porcentaxe dos que non parecen necesitar formación adicional en materia ningunha é relativamente alta, o 62,8% dos entrevistados parece necesitar formarse polo menos en dúas materias. O termo medio de materias indicadas é 1,6 (cunha desviación típica de 1,0).



Nos gráficos II.78 e II.79 descompúxose a mostra por categorías funcionais para presentar as diferenzas no número de materias indicadas, por unha parte, polos empregados das dúas categorías funcionais (administrativos e técnicos) e, por outra parte, polos empregados dos dous niveis de responsabilidade (xerentes e operarios). Aprécianse diferenzas considerables entre os administrativos e os

técnicos (gráfico II.78), que poden sintetizarse no dato de que o 57,6% dos administrativos indican polo menos dúas materias nas cales necesitan formarse, mentres que só o fan o 45,3% dos técnicos. Máis notables incluso son, en parte, as diferenzas que se evidencian entre xerentes e operarios: aínda que as porcentaxes duns e outros que indican dúas materias son case idénticas, a porcentaxe de xerentes que indican tres materias practicamente dobra á porcentaxe de operarios que o fan, e as porcentaxes de operarios que din necesitar formación en non máis dunha materia son apreciablemente maiores que as de xerentes que afirman o mesmo.

Gráfico II.78. Número de materias nas que se necesita formación, por categoría funcional

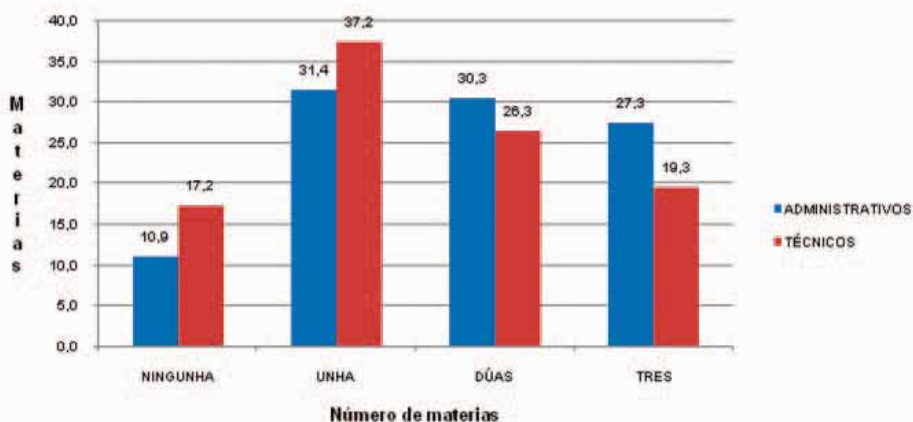
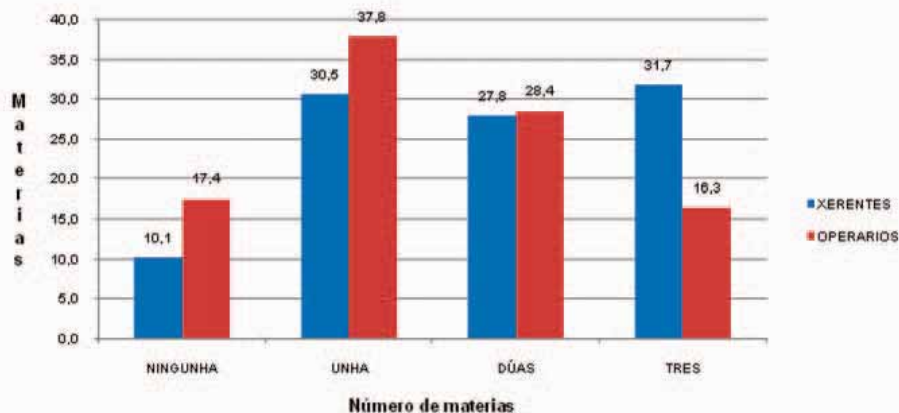
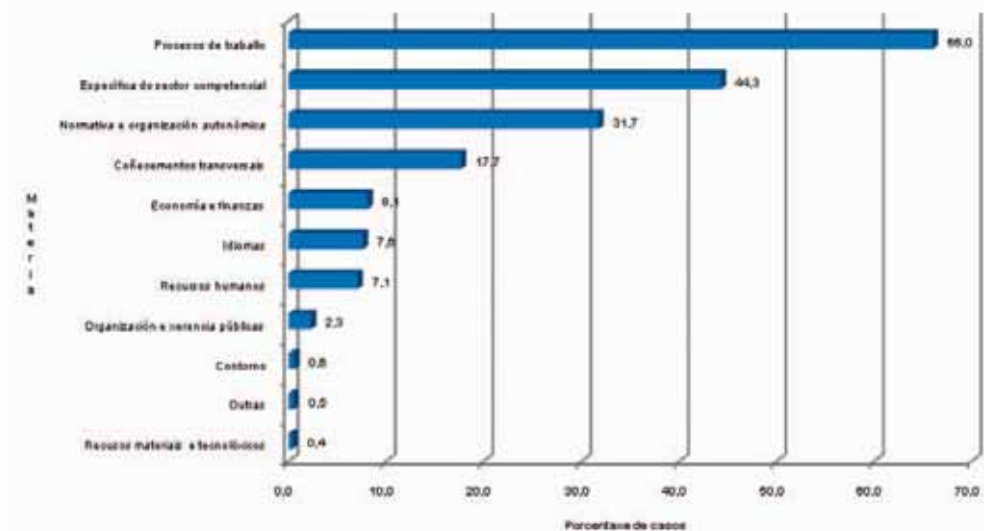


Gráfico II.79. Número de materias nas que se necesita formación, por nivel de responsabilidade



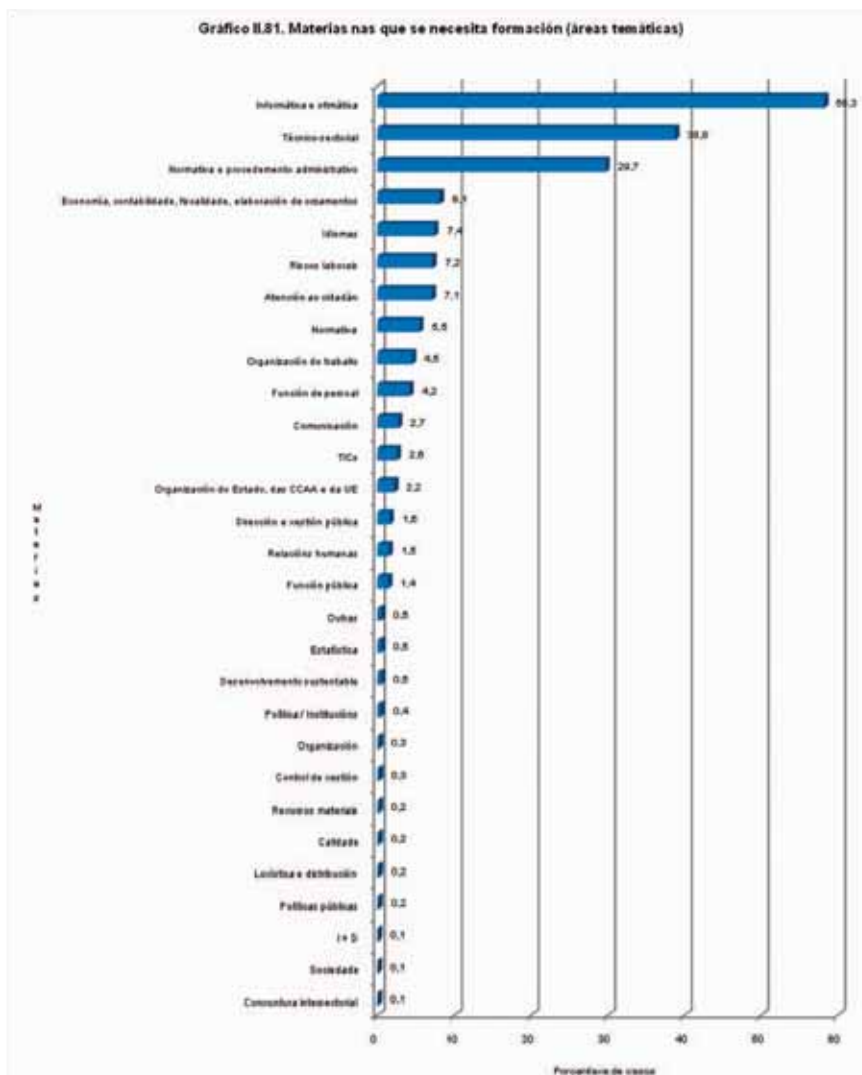
En ambos os casos, pois, percíbense unhas diferenzas que se manifestan igualmente nas diferenzas entre as medias de materias indicadas por cada clase das dúas clasificacións. Tanto a diferenza de 0,27 nas medias de administrativos e técnicos (1,74 e 1,47, respectivamente) como a diferenza de 0,37 nas medias de xerentes e operarios (1,81 e 1,44, respectivamente) son estatisticamente significativas ao nivel do 0,001. Dadas as diferenzas de tarefas organizativas encomendadas a cada un dos elementos que compoñen cada par de clases, e a tendencia perceptible nos gráficos a que as proporcións de administrativos e de xerentes que indican polo menos dúas materias superen ás proporcións de técnicos e de operarios que as indican, cabe pensar que a significatividade estatística é un fiel reflexo dunha significatividade esencialmente substantiva.

Gráfico II.80. Materias nas que se necesita formación (áreas de coñecemento)



O gráfico II.80 mostra, ordenadas de maior a menor, as porcentaxes dos 673 respondentes que indican cada unha das áreas de coñecemento (dado que, como os parágrafos anteriores deixan claro, cada entrevistado pode seleccionar ata tres materias, a suma de porcentaxes é moitísimo maior que 100). Percíbense diferenzas certamente moi notables entre a medida da demanda de materias. Cerca de dúas terceiras partes dos entrevistados reclaman formación en materias necesarias para o manexo de diversas facetas do proceso de traballo e algo máis de dúas quintas partes en materias específicas do sector competencial dos entrevistados que as proporcionan. Sobre normativa e organización autonómica, reclaman formación cerca da terceira parte dos entrevistados e ata un 17,7% pidea en coñecementos de natureza transversal. Todas as demais materias son reclamadas por porcentaxes bastante pequenas de enquisados, aínda cando se poderían distinguir entre elas dous grupos: entre o 7,1% e o 8,1% dos empregados que responden piden formación en recursos humanos, en idiomas ou en economía e finanzas; un 2,3% ou menos piden formación sobre organización e xerencia públicas, o contorno, outras materias, e recursos materiais e tecnolóxicos.

Se se desagregan as áreas de coñecemento polas súas áreas temáticas, o resultado da análise é o que se presenta no gráfico II.81. Nel percíbese un grupo de tres materias, das cales a demanda formativa é manifestada por porcentaxes comparativamente altas de entrevistados, aínda que incluso as distancias entre cada unha destas tres materias e calquera das outras dúas son enormes. Así, a porcentaxe dos que reclaman formación en informática e ofimática é inferior nunha soa décima ao dobre da porcentaxe dos que reclaman formación sobre normativa e procedemento administrativo, que é, ademais, inferior en 9,1 puntos porcentuais á porcentaxe de enquisados que demandan formación sobre materias específicas do seu sector¹⁹. Para todas as demais áreas temáticas, as porcentaxes de demandantes non alcanzan sequera o 10,0%. Cos datos dispoñibles só cabe facer conxecturas acerca das razóns, pois tan posible é que se trate da falta de necesidade da materia para o desempeño do traballo como que se trate do elevado grao de dominio da materia xa adquirido antes da realización da enquisa. Quizais sexan dignas de mención, tendo en conta a relevancia que cobraron estas materias, segundo os estudosos das administracións públicas, as escasas porcentaxes de empregados que indican materias como I+D (0,1%), desenvolvemento sustentable (0,5%) ou tecnoloxías da información e da comunicación (2,6%).

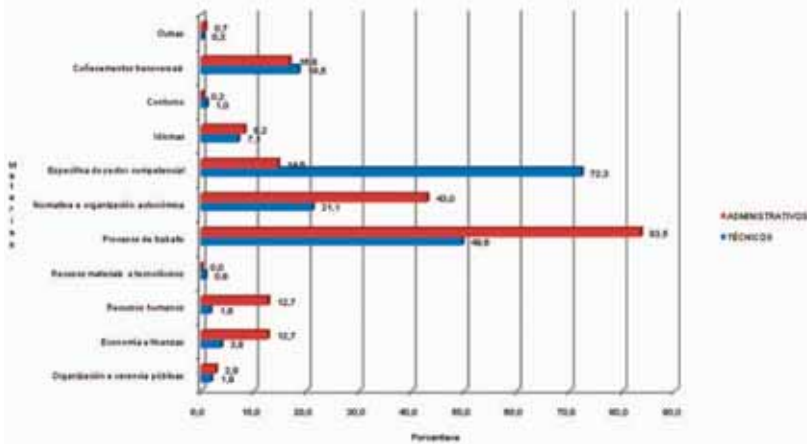


Nas páxinas sucesivas, os gráficos II.82 a II.85 mostran as diferenzas entre as demandas das dúas categorías funcionais e dos dous niveis de responsabilidade. O gráfico II.82 revela unha clara diferenza entre as porcentaxes de administrativos e de técnicos que seleccionan cada unha das tres áreas de coñecementos máis reclamadas. A porcentaxe de administrativos que indican procesos de traballo é un 68,3% superior á porcentaxe de técnicos que os indican; a porcentaxe de administrativos que indican a normativa e a organización autonómica é lixeiramente superior ao dobre da porcentaxe de técnicos que así o fan; e a porcentaxe de técnicos que indican materias específicas do seu sector competencial é un 395% superior á porcentaxe de administrativos que as seleccionan. Probablemente, as diferenzas expostas en canto aos procesos de traballo e ás materias específicas da área competencial reflictan que as materias específicas da área competencial dos administrativos son, precisamente, as relacionadas cos procesos de traballo. No bloque de áreas de coñecemento nas cales reclaman formación porcentaxes de entre o 7,1% e o 8,1%, as semellanzas entre as porcentaxes de administrativos e técnicos limitanse aos coñecementos transversais e aos idiomas, mentres que son esen-

19. Aínda que cómpre ter presente que esta etiqueta designa unha especie de categoría residual, pois non é unha área temática, senón un agregado de áreas temáticas moi heteroxéneas.

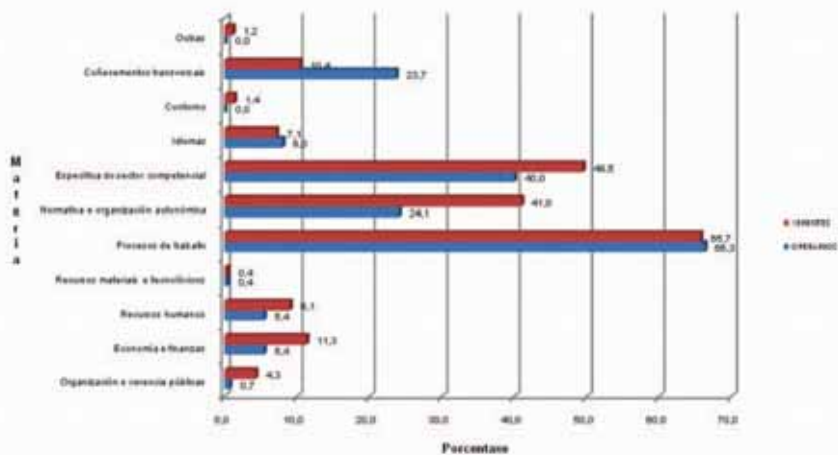
cialmente os administrativos os que indican que necesitan formarse en materia de recursos humanos e de economía e finanzas (un 12,7% en ambos os casos).

Gráfico II.82. Materias nas que se necesita formación, por categoría funcional (áreas de coñecemento)



Aínda que menos acusadas, son tamén evidentes as diferenzas entre as porcentaxes de xerentes e de operarios que reclaman formación en certas materias (gráfico II.83). Así, é un 70,12% maior a porcentaxe de xerentes que indican materias de normativa e organización autonómica que a porcentaxe correspondente de operarios. A diferenza entre as porcentaxes de xerentes e de operarios que indican materias específicas do seu sector competencial queda en 9,5 puntos, e non hai máis de seis décimas de diferenza entre as porcentaxes duns e doutros que indican as materias máis reclamadas, é dicir, as relacionadas cos procesos de traballo. En canto ás outras materias, a porcentaxe de operarios que indican coñecementos transversais é lixeiramente superior ao dobre da porcentaxe de xerentes correspondente, mentres que o é a de xerentes que indican materias de economía e fiananzas, e achégase ao dobre a razón entre as porcentaxes de xerentes e de operarios que piden formación en materia de recursos humanos. Repárese, en fin, na clara diferenza entre as porcentaxes de demandantes de formación en materia de organización e xerencia públicas.

Gráfico II.83. Materias nas que se necesita formación, por nivel de responsabilidade (áreas de coñecemento)



No que atinxe ás áreas temáticas, evidénciase novamente unha serie de diferenzas intensas entre os membros das dúas categorías funcionais (gráfico II.84). Repárese, polo menos, nas que afectan ás materias técnico-sectoriais, á normativa e o procedemento administrativo e á informática e ofimática: é un 478,6% superior a porcentaxe de técnicos que indican as primeiras; é un 118% maior a porcentaxe de

administrativos que indican as segundas; e é un 68,7% maior a porcentaxe de administrativos que demandan as terceiras. Cabe sinalar tamén as notables diferenzas entre as porcentaxes de administrativos e técnicos que reclaman formación en materia de riscos laborais (2,5% fronte a 11,6%), atención ao cidadán (12,1% fronte a 2,5%), normativa (3,4% fronte a 7,5%), función de persoal (8,5% fronte a 0,2%) ou economía, finanzas e asimiladas (12,7% fronte a 3,8%).

Gráfico II.84. Materias nas que se necesita formación, por categoría funcional (áreas temáticas)

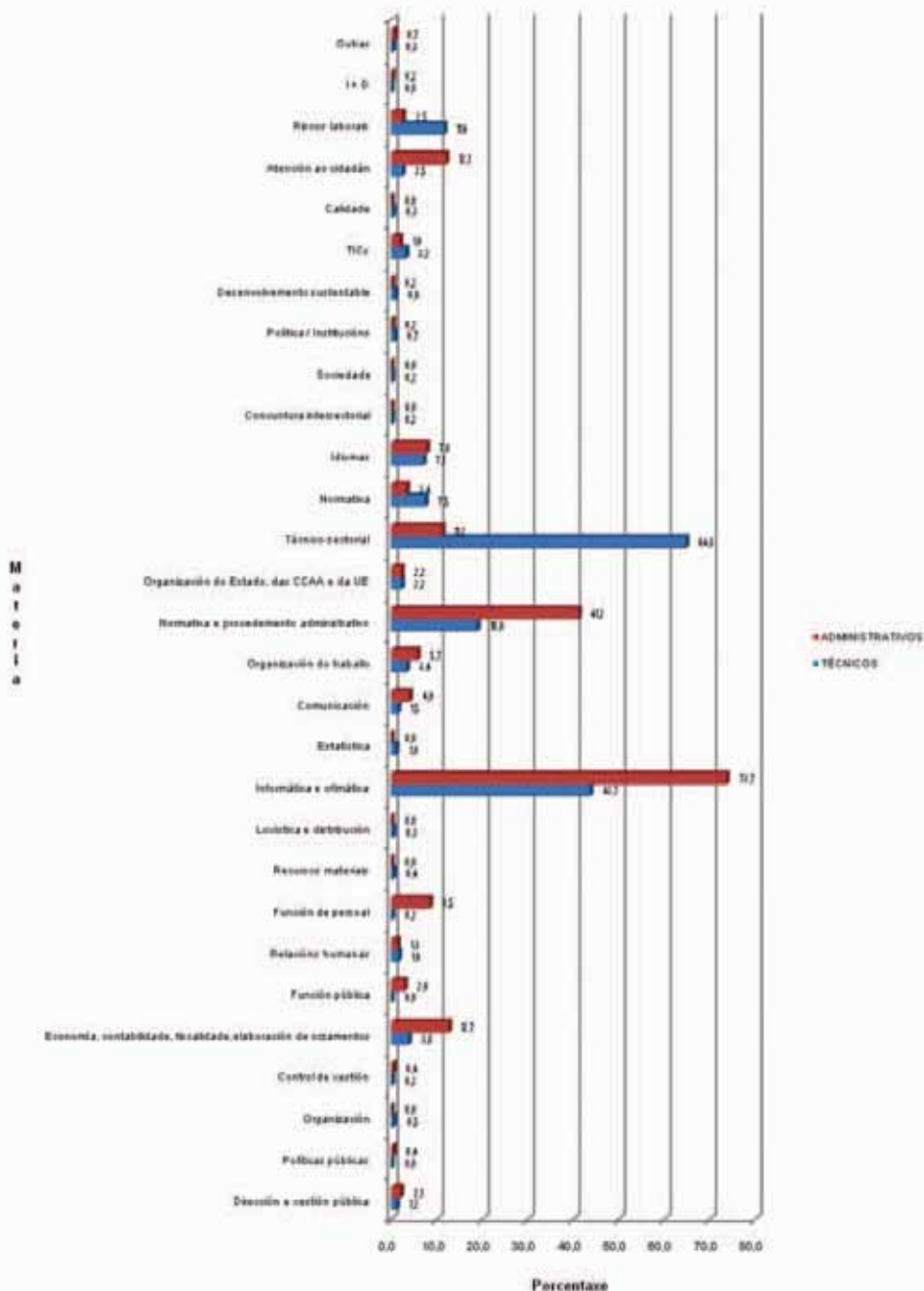
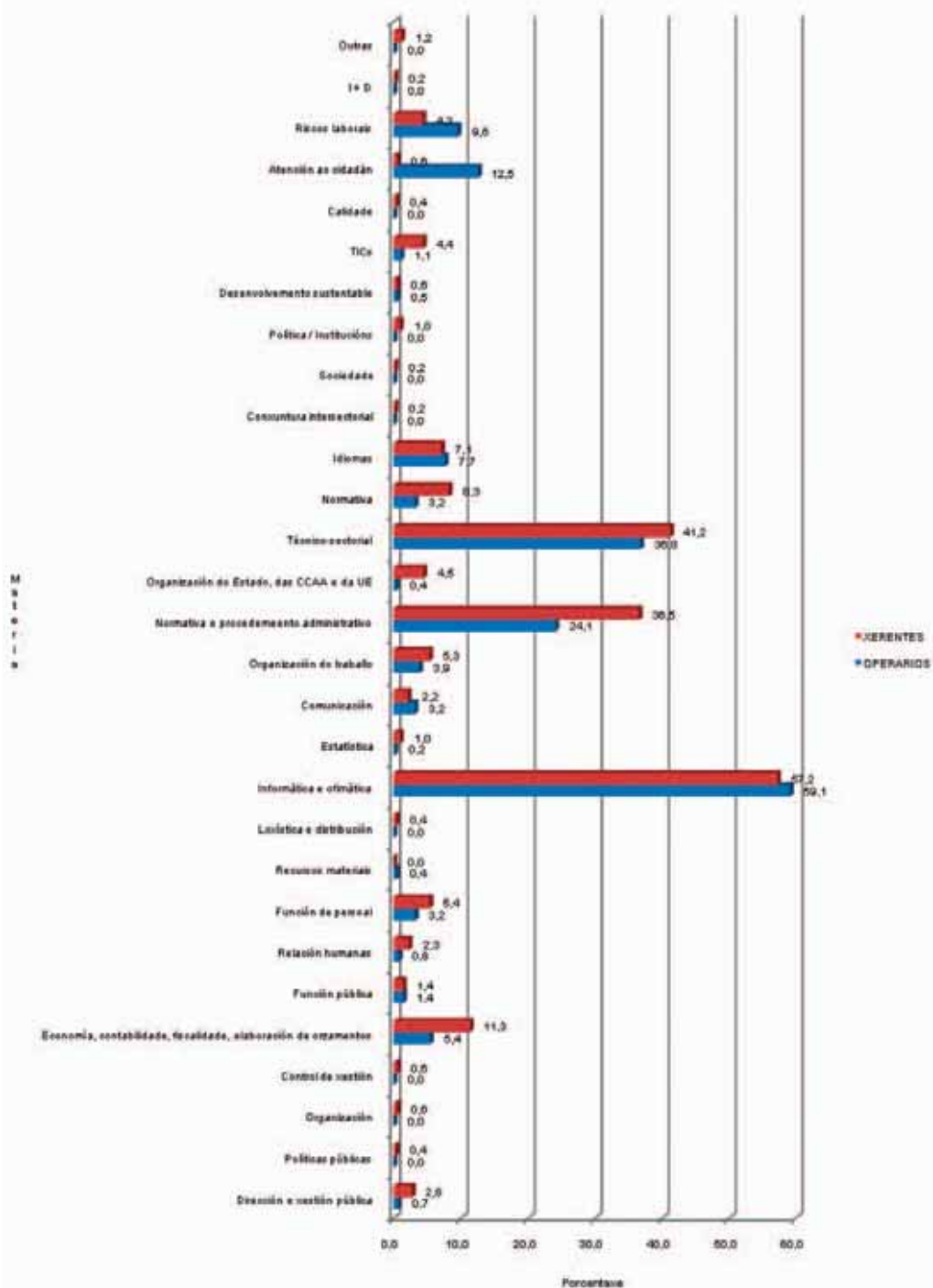


Gráfico II.85. Materias nas que se necesita formación, por nivel de responsabilidade (áreas temáticas)



Novamente con menor intensidade, volven a manifestarse diferenzas (gráfico II.85) entre os xerentes e os operarios no concernente ás áreas temáticas, pero tamén se aprecian semellanzas notables. Entre as primeiras, o 51,5% en que é superior a porcentaxe de xerentes á porcentaxe de operarios que demandan formación en materia de normativa e procedemento administrativo; o 68,8% en que supera a porcentaxe de xerentes ao de operarios que indican materias de función de persoal; o 159,4% en que excede a porcentaxe de xerentes ao de operarios que seleccionan materia de normativa; a ratio superior a 2 entre a porcentaxe de xerentes e a de operarios que demandan formación en materias de economía e asimiladas, e entre a porcentaxe de operarios e a de xerentes que piden formación en materia de riscos laborais; a ratio de 4 entre a porcentaxe de xerentes e de operarios que piden formación en materias de TIC e entre as porcentaxes dos primeiros e os dos segundos que piden formación en materias de dirección e xestión pública (en ambos os casos moi baixas de todos os xeitos e, a efectos prácticos, no caso dos operarios, igual a 0); e, en fin, a diferenza que media entre o 12,5% de operarios que piden formación en materia de atención ao cidadán, fronte ao practicamente nulo (0,6%) de xerentes que o fan. Entre as segundas, a proximidade entre as porcentaxes de membros de ambas as clases que piden formación de idiomas, en materias de informática e ofimática e, finalmente, en materias técnico-sectoriais.

Á vista dos datos, unha recapitulación é por necesidade simplificadora. Non obstante, é posible salientar que unha maioría dos empregados da Xunta reclama formación en máis dunha materia. Ademais, tal tendencia maniféstase con maior nitidez entre os administrativos que entre os técnicos e entre os xerentes que entre os operarios. Por outra parte, parece desprenderse da análise o predominio da necesidade de formación en materias relativamente tradicionais, tanto se estas se agrupan en grandes áreas de coñecemento como, a un nivel de xeneralidade inferior, en áreas temáticas. Finalmente, os datos suxiren sen asomo de dúbida que, respecto dalgunhas materias, a política formativa da Xunta se enfronta a demandas claramente diferenciadas de categorías distintas de empregados e que, polo tanto, ha de facerse un esforzo especial para evitar distorsións da oferta e a demanda formativas ocasionadas por factores alleos á necesidade estrita de formación, é dicir, debe empeñarse un rigor especial nos procesos de selección dos participantes nas actividades formativas.

RECADRO 7

SÍNTESE SOBRE AS MATERIAS NECESARIAS PARA UN MELLOR DESEMPEÑO DO POSTO DE TRABALLO

O 14,3% dos entrevistados non indica ningunha materia na cal necesite formarse; o 28,2% indica unha materia, o 34,6% indica dúas materias e o 22,9% indica ata tres materias. O termo medio de materias indicadas é 1,6.

Porcentaxes superiores de administrativos que de técnicos indican dúas e tres materias, e a diferenza entre o termo medio de materias indicado por uns e outros (1,74 e 1,47, respectivamente) é estatisticamente significativa.

Unha porcentaxe superior de xerentes que de operarios indica tres materias, e a diferenza entre o termo medio de materias indicado por unha e outra clase de empregados (1,81 e 1,44, respectivamente) é estatisticamente significativa.

Se se organizan as materias por grandes áreas de coñecemento, percíbense diferenzas moi notables entre a medida da demanda. Cerca de dúas terceiras partes dos entrevistados reclaman formación en materias necesarias para o manexo de diversas facetas do proceso de traballo e algo máis de dúas quintas partes en materias específicas do sector competencial dos entrevistados que as proporcionan. Sobre normativa e organización autonómica reclaman formación cerca da terceira parte dos entrevistados e ata un 17,7% a pídea en coñecementos de natureza transversal. Todas as demais materias son reclamadas por porcentaxes bastante pequenas de enquisados, aínda cando se poderían distinguir entre elas dous grupos: entre o 7,1% e o 8,1% dos empregados que responden piden formación en recursos humanos, en idiomas ou en economía e finanzas; un 2,3% ou menos piden formación sobre organización e xerencia públicas, o contorno, recursos materiais e tecnolóxicos e outras materias moi específicas.

Se se desagregan as áreas de coñecemento polas súas áreas temáticas, percíbese un grupo de tres materias das cales a emanda formativa é manifestada por porcentaxes comparativamente altas de entrevistados, aínda que mesmo as distancias entre cada unha destas tres materias e calquera das outras dúas son enormes. Así, a porcentaxe dos que reclaman formación en informática e ofimática é inferior nunha soa décima ao dobre da porcentaxe dos que reclaman formación sobre normativa e procedemento administrativo, que é, ademais, inferior en 9,1 puntos porcentuais á porcentaxe de enquisados que demandan formación sobre materias específicas do seu sector. Para todas as demais áreas temáticas, as porcentaxes de demandantes non alcanzan sequera o 10,0%. Son dignos de mención, tendo en conta a relevancia que cobraron estas materias, segundo os estudosos das administracións públicas, as escasas porcentaxes de empregados que indican materias como I+D (0,1%), desenvolvemento sustentable (0,5%) ou tecnoloxías da información e da comunicación (2,6%).

En canto ás grandes áreas de coñecemento, son moi superiores as porcentaxes de administrativos que as de técnicos que reclaman formación en procesos de traballo, normativa e organización autonómica, recursos humanos, e economía e finanzas (sobre todo, porque nestas dúas áreas se aproximan ao 0% as porcentaxes de técnicos que expresan unha necesidade de formación); e son moi superiores as porcentaxes de técnicos que de administrativos que reclaman formación en materias específicas do seu sector de competencia e lixeiramente superiores as porcentaxes de técnicos que reclaman formación en materias de coñecementos transversais. Por outra parte, as porcentaxes de xerentes que din necesitar formación en materias específicas do sector competencial, en normativa e organización autonómica, recursos humanos, economía e finanzas, e organización e xerencia públicas superan notablemente ás porcentaxes de operarios que o fan; só as porcentaxes de operarios que reclaman formación en coñecementos transversais son superiores ás porcentaxes de xerentes que así o fan.

En canto ás áreas temáticas, as porcentaxes de administrativos que reclaman formación en informática e ofimática, en atención ao cidadán, en economía e materias asimiladas, e en normativa e procedemento administrativo exceden considerablemente das porcentaxes correspondentes de técnicos. E as porcentaxes de técnicos que reclaman formación en materias técnico-sectoriais exceden en gran medida as correspondentes porcentaxes de administrativos. As maiores diferenzas ao respecto entre os xerentes e os operarios céntranse nas materias técnico-sectoriais, de normativa e procedemento administrativos, e de economía e asimiladas, nas cales reclaman formación porcentaxes superiores dos primeiros, así como en materia de atención ao cidadán e de riscos laborais, das cales reclaman formación porcentaxes maiores dos segundos.

II.2. VALORACIÓN DAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DOS SUPERIORES

O gráfico II.86 presenta as distribucións das porcentaxes do grao de necesidade en que, a xuízo daqueles entrevistados que dependen dun superior inmediato, este debe mellorar catorce habilidades potencialmente necesarias para o desempeño do seu traballo. Doce delas son idénticas ás habilidades sobre cuxa necesidade para o desempeño do seu traballo e sobre cuxa necesidade de reforzamento se lles pediu o autoinforme aos entrevistados; a ese conxunto agréganse dúas habilidades potencialmente útiles entre os que exercen funcións de mando nunha organización: a habilidade de potenciar as capacidades dos colaboradores (potenciar) e a habilidade de delegar responsabilidades (delegar).

Gráfico II.86. Grao de necesidade de mellora das habilidades dos superiores

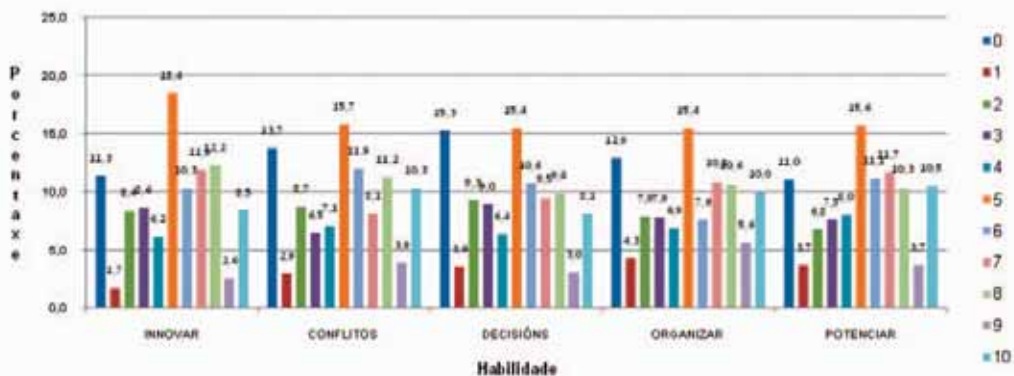


Gráfico II.86. Grao de necesidade de mellora das habilidades dos superiores (cont.)

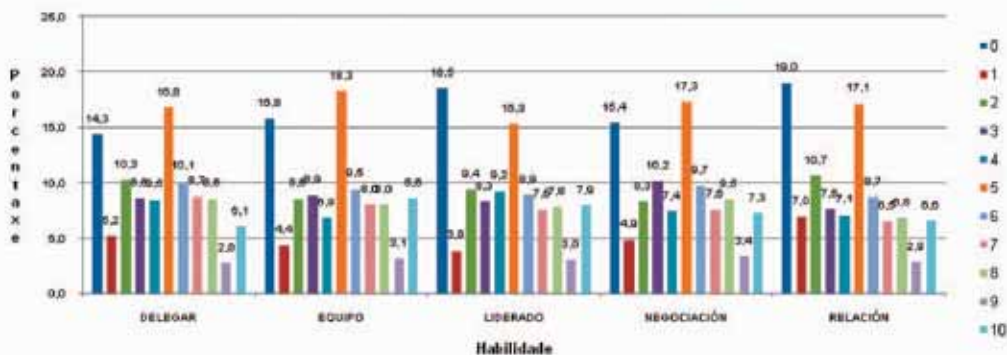
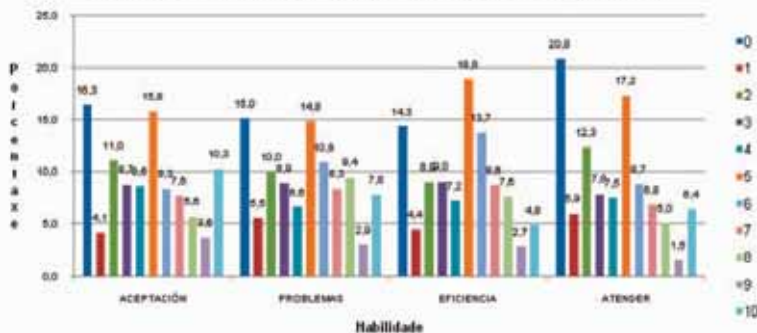
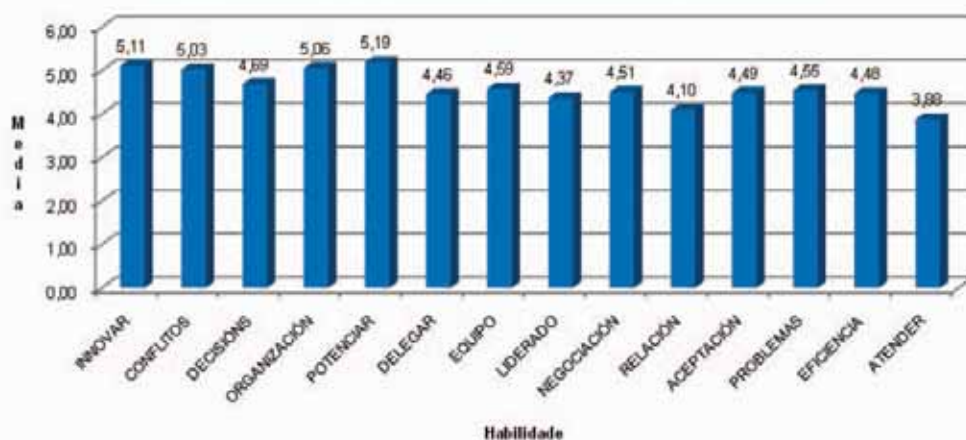


Gráfico II.86. Grao de necesidade de mellora das habilidades dos superiores (cont.)



A simple inspección visual do gráfico revela unha serie de trazos comúns nas distribucións de practicamente todas as variables que forman o conxunto. En primeiro lugar, destacan as, cando menos, elevadas porcentaxes dos que estiman a necesidade de mellora dos seus superiores indicando un dos dous valores extremos da escala. Aínda así, sobresaen, con moito, a porcentaxe de empregados que parecen considerar dotados do máximo grao posible de habilidade os seus superiores²⁰, pois indican o valor inferior da escala; no caso das habilidades LIDERADO, RELACIÓN, ACEPTACIÓN, PROBLEMAS e ATENDER, mesmo o valor 0 se constitúe no valor modal, mentres que no caso da maior parte das demais habilidades a porcentaxe de entrevistados que indican o 0 está a escasísima distancia da porcentaxe de entre eles que indican o valor modal, 5. Sempre é superior ao 50% a porcentaxe de entrevistados que considera que o grao de necesidade de mellora das habilidades dos seus superiores é igual ou inferior a 5. É máis, só respecto a cinco das catorce habilidades a porcentaxe dos que indican valores de 5 ou menos é inferior ao 60% (INNOVAR, CONFLICTOS, DECISIONS, ORGANIZACIÓN, POTENCIAR); e incluso unha porcentaxe lixeiramente superior ao 70% estima que os seus superiores deben mellorar a súa capacidade de relación co público nunha medida que non excede o 5. Por outra parte, polo menos o 80% dos enquisados consideran que os seus superiores deben mellorar nunha medida non superior a 7 DELEGAR, EQUIPO, LIDERADO, NEGOCIACIÓN, RELACIÓN, ACEPTACIÓN e EFICIENCIA, e nunha medida non superior a 6 atender; polo menos a mesma porcentaxe indica unha medida non superior a 8 para a necesidade de mellora das restantes habilidades.

Gráfico II.87. Media de necesidade de mellora das habilidades dos superiores



O gráfico II.87 mostra a media do grao de necesidade de mellora das habilidades dos superiores. A súa lectura conduce a unha clara conclusión: segundo os empregados da Xunta de Galicia, os seus superiores, en xeral, teñen unha ampla marxe de mellora das súas habilidades. Visto desde a perspectiva da formación, en termo medio, os superiores están só lixeiramente por encima do “aprobado alto” por parte dos seus subordinados. Incluso no caso da *capacidade de innovar*, o *manexo de conflitos*, a *organización do traballo* e a *potenciación das capacidades dos subordinados*, o nivel de mellora media que se declara necesario excede, lixeirísimamente, do valor intermedio, 5, sen pasar, en ningún caso, de 5,19. Para todas as demais habilidades, o valor varía no estreito rango que limitan os valores 4,10 e 4,69, excepto para a habilidade de *atender o público*, que os superiores necesitan mellorar, segundo a valoración media dos seus subordinados, en non máis de 3,88. Varias dis-

20. Non cabe descartar, porén, a erosión da validez de construto porque os entrevistados non respondesen á formulación literal da pregunta e porque a razón pola cal se indique o 0 sexa a crenza de que a habilidade en cuestión non é necesaria para o desempeño do traballo do superior.

tribucións teñen unha forma bimodal e en todas elas os valores das modas, únicas ou dobres, son 0 ou 5. A impresión de relativa dispersión dos datos á cal contribúe a estraña lonxitude das barras dos extremos dos gráficos maniféstase nos valores da desviación típica, que varía no estreito rango limitado por un valor máximo de 3,16 (para *aceptación*) e por un valor mínimo de 2,83 (para *eficiencia*), aínda que só para tres das habilidades o seu valor é inferior a 3,00.

A principal conclusión que cabería extraer desta superficial análise é que, tendo presente que unha parte dos que autodiagnostican as súas necesidades formativas son superiores xerárquicos doutros empregados, os resultados do diagnóstico por parte dos subordinados son coherentes cos resultados do autodiagnóstico. As necesidades de formación reveladas por un e outro encóntranse a niveis moi similares, malia que o xuízo dos subordinados tende a ser, por así dicilo, menos severo. En calquera caso, os datos poñen de manifesto a elevada marxe de acción que está aberta á política formativa da Xunta. Curiosamente, os subordinados non botan de menos unha maior formación dos seus superiores en habilidades propias de roles de mando que noutras habilidades.

RECADRO 8

SÍNTESE SOBRE AS NECESIDADES DE FORMACIÓN DOS SUPERIORES

Aínda cando ata para cinco habilidades (liderado, capacidade de relacionarse con outras persoas, aceptación de ideas e críticas, solución de problemas e atender o público) a porcentaxe de empregados que xulgan que os seus superiores non necesitan mellorar en absoluto supera ás de empregados que indican calquera outro dos valores da escala, as medias de necesidade de mellora expresadas mostran que é ampla a marxe desta que teñen os superiores. Malia que o termo medio desta necesidade, nunha escala de 0 a 10 non excede de 5,19 (para a habilidade de potenciar os coñecementos dos colaboradores e subordinados), tampouco baixa de 4,10 (para a capacidade de relacionarse con outras persoas); noutras tres habilidades (capacidade de innovar, manexo de situacións de conflito e organización do traballo) o termo medio de necesidade de mellora excede o valor 5).

II.3. VALORACIÓN DAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DOS SUBORDINADOS

O gráfico II.88 mostra a valoración que fan os enquisados que declaran ter subordinados baixo a súa inmediata dependencia da medida en que estes deben mellorar, por unha parte, as mesmas catorce habilidades sobre cuxo nivel de mellora se lles preguntou aos que teñen un superior inmediato e, por outra parte, cinco coñecementos (catro sobre normativa e un sobre linguaxe administrativa) extraídos do conxunto de coñecementos sobre cuxa necesidade de mellora os enquisados fixeron un autoinforme previo.

Gráfico II.88. Grao de necesidade de mellora das habilidades dos subordinados

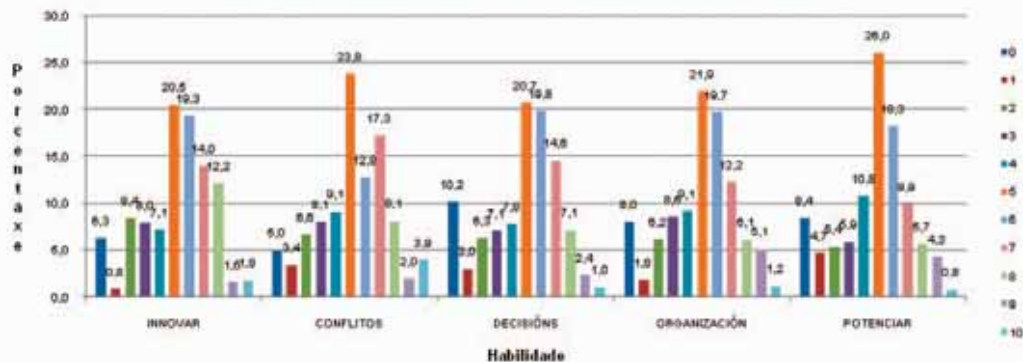


Gráfico II.88. Grao de necesidade de mellora das habilidades dos subordinados (cont.)

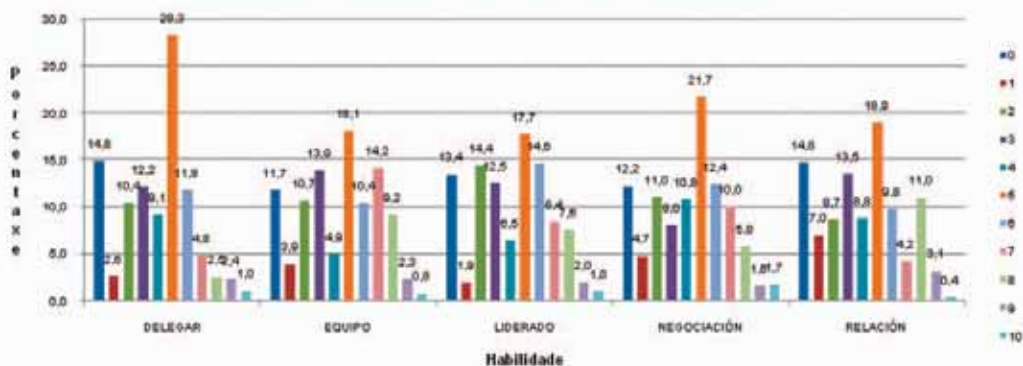
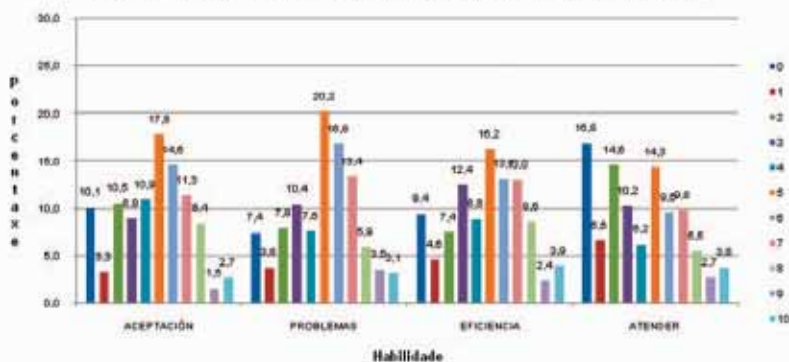


Gráfico II.88. Grao de necesidade de mellora das habilidades dos subordinados (cont.)

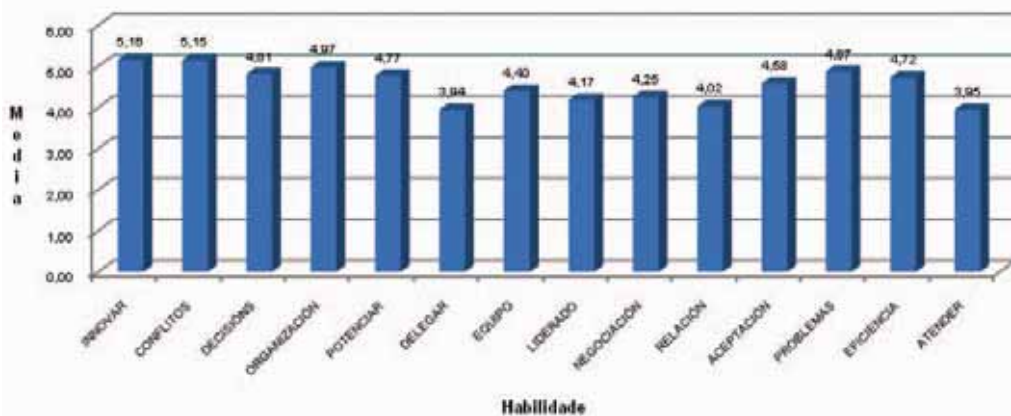


Igual que ocorre coas distribucións da valoración da necesidade de mellora das habilidades dos superiores, destaca claramente, mesmo mediante unha inspección visual superficial, a relativamente alta porcentaxe de enquisados que estiman que os seus subordinados non necesitan mellorar as habilidades en absoluto²¹. En cambio, salvo no caso dunhas poucas habilidades, non sobresaie igualmente a

21. Aplíquese aquí, *mutatis mutandis*, a reserva exposta na nota 20.

porcentaxe de entrevistados que lles atribúen aos seus subordinados unha necesidade de mellora da máxima intensidade. Por outra parte, supera en todos os casos o 50% a porcentaxe de enquisados a xuízo dos cales a necesidade de mellora das habilidades dos seus subordinados non pasa do nivel 5, e incluso para potenciar, equipo, liderado, negociación, aceptación e atender supera o 60%, e para delegar e relación o 70%. Ademais, polo menos o 80% dos enquisados estima que o nivel de necesidade de mellora de delegar, liderado, negociación e relación entre os seus subordinados non excede de 6, mentres que a mesma porcentaxe considera que o nivel de necesidade de mellora das dez habilidades restantes entre os seus subordinados non excede o nivel 7.

Gráfico II.89. Media do grao de necesidade de mellora das habilidades dos subordinados



O gráfico II.89 presenta o termo medio da valoración que fan os enquisados da necesidade de mellora das habilidades dos seus subordinados. Tal como respecto aos seus superiores, no concernte aos seus subordinados xulgan os empregados da Xunta que a marxe de mellora das súas habilidades é bastante ampla e que os niveis das súas habilidades se encontran, vistas desde o punto de vista complementario, lixeiramente por enriba dun "aprobado alto". De acordo con iso, o nivel de mellora necesario é superior a 5, por non máis de 16 centésimas, no caso das capacidades de *innovar* e de *manexar situacións de conflito*; no caso das habilidades de *delegación de responsabilidades* e de *atender o público*, o nivel é inferior, por poucas centésimas, a 4. No rango de 95 centésimas delimitado polo mínimo de 4,02 e polo máximo de 4,97 encóntrase o nivel medio de necesidade de mellora de todas as restantes habilidades. Aínda que algunhas distribucións exhiben unha forma case bimodal, o nivel indicado polas maiores porcentaxes, para cada variable salvo a capacidade de atender o público, caso en que é 0, é, novamente, 5. A relativa concentración das respostas en torno aos valores medios móstrase nuns valores das desviacións típicas que nin superan o 2,88 (atender) nin baixan de 2,33 (innovar)²².

22. A diferenza entre os M-estimadores centrais e a media nunca supera, en valor absoluto, as 48 centésimas.

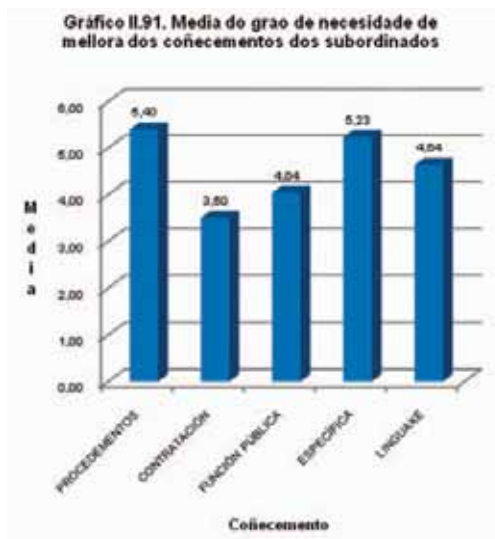
O gráfico II.90 mostra a distribución das respostas relativas ao nivel de necesidade de mellora dos coñecementos dos subordinados estimado polos seus superiores. Novamente salta á vista a proporción relativamente alta de enquisados que non perciben necesidade ningunha de mellora dos coñecementos dos subordinados²³, ata o punto de que o 0 representa o valor modal de dúas das distribucións (contratación e función pública). De todas as maneiras, cáptanse visualmente diferenzas entre as distribucións que poden resumirse como seguidamente se expón. Mentres que o 69,2% e o 64,6% dos superiores non considera que a necesidade de mellora dos coñecementos, respectivamente, sobre *contratación pública* e sobre *función pública* exceda de 5, só o 43,4% deles estima como non superior a 5 a necesidade de mellora dos coñecementos sobre *procedementos*. Máis do 50% e menos do 60% indican que a necesidade de mellora dos coñecementos sobre *normativa específica da función* e sobre *linguaxe administrativa* non supera a medida de 5. En fin, polo menos o 80% dos superiores estima que a medida en que deben mellorar calquera dos seus coñecementos os seus subordinados non é superior a 7,00.



O gráfico II.91 pon de relevo, unha vez máis, a ampla marxe de mellora media que, a xuízo dos empregados da Xunta, teñen os seus subordinados, malia a presenza de diferenzas evidentes entre as variables. Só para a necesidade de mellora da *normativa de procedementos* e sobre *normativa específica* o valor medio supera, en non máis de 40 centésimas, o valor intermedio; a necesidade de mellora dos coñecementos de *contratación pública* é relativamente baixa (3,5 de media) e a de mellora dos coñecementos sobre *función pública* e sobre *linguaxe administrativa* bordea o valor intermedio. A diferenza entre coñecementos maniféstase nos valores da mediana: 3,00 no caso dos coñecementos sobre *contratación*; 6, no caso dos coñecementos sobre *normativa procedemental*; e 5,00, no caso de todos os demais coñecementos. Así mesmo, a diferenza reflíctese nos valores da moda: de 7 no caso dos coñecementos sobre *normativa procedemental*, a 0 no caso dos coñecementos sobre *contratación*, pasando por 5 no caso dos restantes coñecementos. As desviacións típicas mostran que a variable cunha maior dispersión das respostas é a necesidade de mellora dos coñecementos sobre *contratación* (3,27), en parte debido á elevada porcentaxe de superiores que indican o valor mínimo da escala (e en parte, porque a iso contribúe tamén unha distribución das respostas aplanada).

23. Aplíquese aquí, *mutatis mutandis*, a reserva exposta na nota 20.

da); para as necesidades de mellora dos demais coñecementos, os seus valores nin pasan de 3,00 (*normativa sobre función pública*) nin baixan de 2,44 (*normativa específica*)²⁴.



Tal como se concluía respecto da análise do diagnóstico de necesidades realizada polos subordinados, tendo en conta, neste caso, que boa parte dos que se autodiagnostican son subordinados xerárquicos doutros funcionarios, a realizada polos superiores ofrece resultados semellantes aos do autodiagnóstico, pero lixeiramente menos severos. Tampouco os superiores valoran de maneira extremadamente distinta as necesidades de formación en habilidades diferentes, pero si as necesidades de formación en coñecementos distintos. Tanto as habilidades como os coñecementos cuxa mellora se valora como máis necesaria caracterízanse polo seu carácter de ordinarios no quefacer cotián dos empregados dunha administración pública.

RECADRO 9

SÍNTESE SOBRE AS NECESIDADES DE FORMACIÓN DOS SUBORDINADOS

A marxe de mellora dos empregados, segundo os seus superiores, é relativamente alta. Respecto ás súas habilidades, as medias de necesidade de mellora, nunha escala de 0 a 10, non exceden 5,16 (para a capacidade de innovar) nin baixan de 3,94 (para a habilidade de delegar). Por encima do valor 5 só se encontra outra habilidade: o manexo de situacións de conflito (5,15); por debaixo do valor 4 só está outra habilidade: a capacidade de atender o público (3,95).

Respecto aos seus coñecementos, os superiores indican unha necesidade de mellora por termo medio superior a 5 para os concernentes á normativa sobre procedementos (5,40) e á normativa específica da área de traballo. A necesidade de mellora en canto a coñecemento de normativa contractual exhibe un valor medio de 3,5, e as necesidades de mellora en materia de normativa de función pública e en materia de lingaxe administrativa alcanzan valores medios de, respectivamente, 4,04 e 4,64.

24. Os M-estimadores centrais apenas se diferencian nunhas poucas centésimas, en valor absoluto, da media, pero os da distribución das respostas sobre a mellora dos coñecementos da normativa procedemental varían entre un mínimo de 53 centésimas e case un punto (96 centésimas), debido, en parte, ao efecto reductor da media (cuxo valor é inferior ao da mediana) que exerce a porcentaxe de superiores que non estiman necesario de ningún xeito que os seus subordinados melloren os seus coñecementos.

III. PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES FORMATIVAS

III.1. TENDENCIAS DE PARTICIPACIÓN

O paso preliminar para proceder á valoración do grao de satisfacción experimentado polos empregados da Xunta coa súa participación pasada en actividades formativas é determinar, polo menos, sobre que actividades formativas se vai pedir a avaliación e cantos empregados participaron nelas. Co fin de eludir os efectos da erosión do recordo ocasionada polo transcurso dun período demasiado dilatado entre a participación nunha actividade de formación e o momento de expresión do xuízo sobre a satisfacción experimentada, pedíuselles aos enquisados que avaliasen só a que lles proporcionase a súa participación en todas as actividades de calquera das tres modalidades establecidas (cursos, xornadas/congresos e talleres/seminarios) en que participasen nos últimos dous anos. A continuación, descríbense algunhas das pautas de participación e das características das accións formativas. Dada a limitación temporal do período a que se limita o autoinforme, é oportuno insistir, por moi trivial que se antolle a advertencia, en que nada autoriza a xeneralizar a períodos previos tales pautas ou características nin a prognosticar o seu futuro sobre a base destes resultados. A sección termina coa descrición dos resultados das respostas dos entrevistados ás preguntas sobre o grao de dificultade que supón para a súa participación en actividades formativas cada un dos cinco factores posibles.

III.1.1 Modalidades de formación

Nos últimos dous anos, o 63,9% dos empregados asistiu a algún curso, o 19,2% fixoo a congresos/xornadas e o 9,9% a talleres/seminarios. O 5,3% dos que responden asistiron ás tres clases de actividades formativas, mentres que o 31,4% non foi a ningunha actividade formativa. O 14,1% asistiu a dúas clases de actividade: especificamente, o 10,2% a cursos e congresos, o 2,6% a cursos e talleres, e o 1,3% a congresos e talleres. O 49,1% foi a unha soa clase de actividade: en concreto, o 45,9% só a cursos, o 2,6% só a congresos e o 0,6% só a talleres.

En canto aos cursos, dada a maior frecuencia da participación dos empregados públicos, tratouse de determinar se existen diferenzas nos niveis de participación entre categorías funcionais, entre niveis de responsabilidade e entre clase de vinculación laboral coa Xunta (funcionarial ou laboral). Utilizouse esta nova clasificación dos empregados públicos considerando que unha das diferenzas entre a carreira profesional dos funcionarios e a carreira profesional dos contratados laboralmente, é dicir, a traxectoria de promoción (ascenso), máis nitidamente definida entre os funcionarios, podería supor incentivos ou desincentivos diferenciados á participación en actividades formativas, popularmente atribuída a motivacións de ambición ascendente ou progresiva. Os resultados expóñense a continuación.

CATEGORÍAS FUNCIONAIS. Non se encontran diferenzas entre os administrativos e os técnicos. Así, a ratio entre a probabilidade de que asista un administrativo e a probabilidade de que o faga un técnico é 1,014 e a ratio da probabilidade de que un administrativo non asista á de que non o faga un técnico é 0,975; polo tanto, o cociente (ou razón) de vantaxes²⁵ é igual a 1,040, que non é estatisticamente significativo, posto que o intervalo de confianza comprende o valor 1, esperable baixo a hipótese nula de igualdade das vantaxes.

NIVEIS DE RESPONSABILIDADE. Encóntranse diferenzas estatisticamente significativas. A razón entre a probabilidade de que asista un xerente e a probabilidade de que asista un operario é 1,175, e a razón da probabilidade de que non asista un xerente á probabilidade de que non o faga un operario é 0,744; a razón de vantaxes é 1,580, cun intervalo de confianza que non comprende o valor 1.

CLASE DE VINCULACIÓN. Tamén se encontran diferenzas estatisticamente significativas. A ratio entre a probabilidade de que asista un funcionario e a probabilidade de que asista un contratado laboralmente é 1,323, e a ratio entre a probabilidade de que non asista un funcionario e a de que non o faga un contratado laboralmente é 0,625. A razón de vantaxes é igual a 2,115, cun intervalo de confianza que non comprende o valor 1.

Se se utiliza cada un deses tres factores como variable de control das relacións bivariáveis²⁶ entre cada un dos outros dous e a participación en cursos, os resultados son, nunha exposición necesariamente simplificadora, os seguintes.

CATEGORÍAS FUNCIONAIS-PARTICIPACIÓN, MANTENDO CONSTANTE O NIVEL DE RESPONSABILIDADE. A falta de relación bivariable entre categoría e participación deixa paso á existencia de relacións entre ambos os factores en cada un dos niveis de responsabilidade. A razón de vantaxes é distinta en cada nivel e en ambos os niveis é significativa. Así, entre os xerentes é maior a probabilidade de asistencia a cursos dos técnicos que dos administrativos, e entre os operarios é maior a probabilidade de asistencia a cursos dos administrativos que dos técnicos. En xeral, a razón de vantaxes mostra que entre os xerentes a ratio da probabilidade de participar á probabilidade de non facelo, superior para as dúas categorías funcionais, é maior no caso dos técnicos e que entre os operarios a ratio da probabilidade de participar á de non participar, sempre superior a 1, é maior no caso dos administrativos.

CATEGORÍAS FUNCIONAIS-PARTICIPACIÓN, MANTENDO CONSTANTE A VINCULACIÓN. Novamente, a independencia bivariable deixa paso a outras pautas de relación. A categoría funcional e a participación en cursos son dependentes no nivel dos funcionarios, pero son independentes no nivel dos laboralmente contratados. A intensidade da relación entre as dúas variables é a mesma nos dous niveis e a razón de vantaxes é distinta de 1 en todos os niveis da vinculación, valor este último esperable baixo

25. A “vantaxe” é a ratio da probabilidade de ocorrencia dun evento á probabilidade da non ocorrencia; cando ambas as probabilidades son iguais, a ratio ou vantaxe é igual a 1; cando a probabilidade de ocorrencia é maior que a de non ocorrencia, a ratio ou vantaxe é superior a 1; e cando a probabilidade de ocorrencia é menor que a probabilidade de non ocorrencia, a ratio ou vantaxe é inferior a 1. O cociente de vantaxes é a ratio desas vantaxes para grupos distintos. Por exemplo, para dous grupos de empregados, calcularíase a ratio entre a vantaxe para o grupo A e a vantaxe para o grupo B. Se as vantaxes son iguais nos dous grupos e, polo tanto, non se encontran diferenzas entre eles, o cociente de vantaxes vale 1; se a vantaxe é superior no grupo A, o cociente de vantaxes vale máis de 1; e se a vantaxe é superior no grupo B, o cociente de vantaxes vale menos de 1. Tanto as vantaxes como o cociente de vantaxes carecen de límite superior (e poden ter un resultado indefinido se o denominador é 0) e ten o 0 como límite inferior.

26. A análise das relacións entre tres variables, mediante a incorporación dunha terceira variable a unha análise bivariable, permite descubrir a natureza da pauta de relación bivariable. Entre outras cousas, contribúe a descubrir relacións entre dúas variables que cunha análise bivariable non parecen existir ou, á inversa, a demostrar que unha aparente relación bivariable non existe. En ambos os casos, pódese demostrar que a aparencia de relación bivariable ou a da súa ausencia son “efectos de composición”, é dicir, das diferentes probabilidades de clasificación das combinacións de categorías das dúas variables nos niveis dunha terceira variable.

a hipótese nula. Noutras palabras, a probabilidade de que os técnicos participen en cursos é maior que a probabilidade de que o fagan os administrativos tanto entre os funcionarios como entre os laboralmente contratados; á inversa, a probabilidade de que os administrativos non participen é maior que a de que non o fagan os técnicos tanto entre os funcionarios como entre os contratados laboralmente, aínda que só a relación de dependencia entre os administrativos pode xeneralizarse á poboación. Os cocientes de vantaxes poñen de relevo, ademais, que a ratio entre a probabilidade de participar e a de non participar (sempre superior a 1, salvo entre os administrativos laboralmente contratados) é bastante maior entre os técnicos que entre os administrativos, sexan uns e outros funcionarios ou contratados laboralmente.

NIVEIS DE RESPONSABILIDADE-PARTICIPACIÓN, MANTENDO CONSTANTE A CATEGORÍA FUNCIONAL.

A dependencia bivariable entre o nivel de responsabilidade e a participación só é estatisticamente significativa entre os técnicos. Ademais, a intensidade da relación entre as dúas variables é moi diferente nos dous niveis (razón de vantaxes de 0,963 no nivel dos administrativos fronte a razón de vantaxes de 2,474 entre os técnicos). No nivel dos administrativos, a probabilidade de que participe un xerente e a de que participe un operario é practicamente a mesma (ratio para os efectos prácticos igual a 1), pero entre os técnicos é moi superior a probabilidade de que participen os xerentes que a probabilidade de que o fagan os operarios. Aínda que a ratio da probabilidade de participar á probabilidade de non facelo é sempre bastante maior que 1, entre os administrativos o valor próximo a 1 do cociente de vantaxes revela que é igual entre os xerentes e os operarios, mentres que o valor do cociente de vantaxes pon de relevo que para os técnicos é moito maior entre os xerentes que entre os operarios.

NIVEIS DE RESPONSABILIDADE-PARTICIPACIÓN, MANTENDO CONSTANTE A VINCULACIÓN.

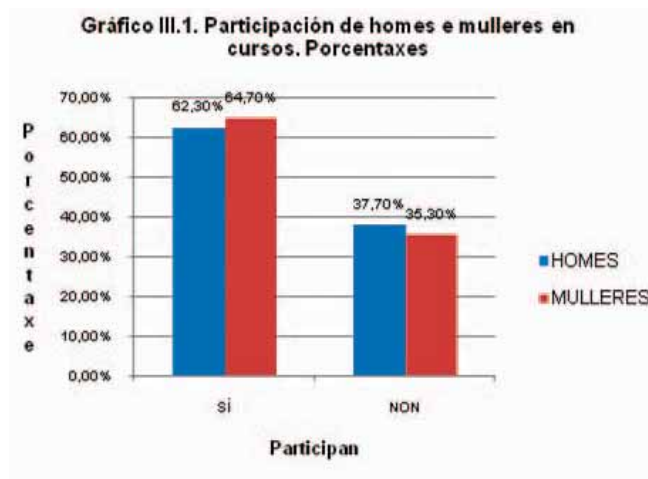
A dependencia bivariable, novamente, só é estatisticamente significativa entre os dous factores nun dos niveis da terceira variable: entre os contratados laboralmente. No nivel dos funcionarios, a probabilidade de que participe un xerente é practicamente a mesma que a probabilidade de que o faga un operario, pero no nivel dos contratados laboralmente, a probabilidade de que participe un xerente é bastante superior á probabilidade de que participe un operario. A ratio entre a probabilidade de participar e a de non participar é bastante superior a 1 nos dous niveis, salvo para os operarios laboralmente contratados, pero a intensidade da relación entre os dous factores é moi distinta nos dous niveis da vinculación: mentres que o cociente de vantaxes é practicamente igual a 1 no nivel dos funcionarios, é 2,125 entre os contratados laboralmente; é dicir, mentres que a ratio entre a probabilidade de participar e a de non facelo é a mesma para os xerentes e os operarios funcionarios, é moi superior entre os xerentes laboralmente contratados que entre os operarios laboralmente contratados.

VINCULACIÓN-PARTICIPACIÓN, CONTROLANDO POR CATEGORÍA FUNCIONAL.

A dependencia bivariable entre vinculación e participación presérvase como estatisticamente significativa entre as dúas categorías funcionais e o cociente de vantaxes é homoxéneo e significativamente superior a 1 para ambos os niveis da variable de control; é dicir, a intensidade da relación entre a vinculación e a participación é a mesma entre os administrativos e entre os técnicos. Iso significa que as variables vinculación e participación son condicionalmente independentes da categoría funcional. Así pois, tanto entre os administrativos como entre os técnicos a probabilidade de que participe un funcionario é bastante maior que a probabilidade de que o faga un contratado laboral e, ademais, aínda cando, excepto entre os contratados laborais administrativos, a ratio da probabilidade de participar á de non participar é superior a 1, é considerablemente superior entre os funcionarios que entre os contratados laborais. A independencia condicional da variable permite estimar unha razón de vantaxes común aos dous niveis da variable de control igual a 3,192, bastante maior que a razón de vantaxes estimada sen usar a variable de control, que é igual a 2,115.

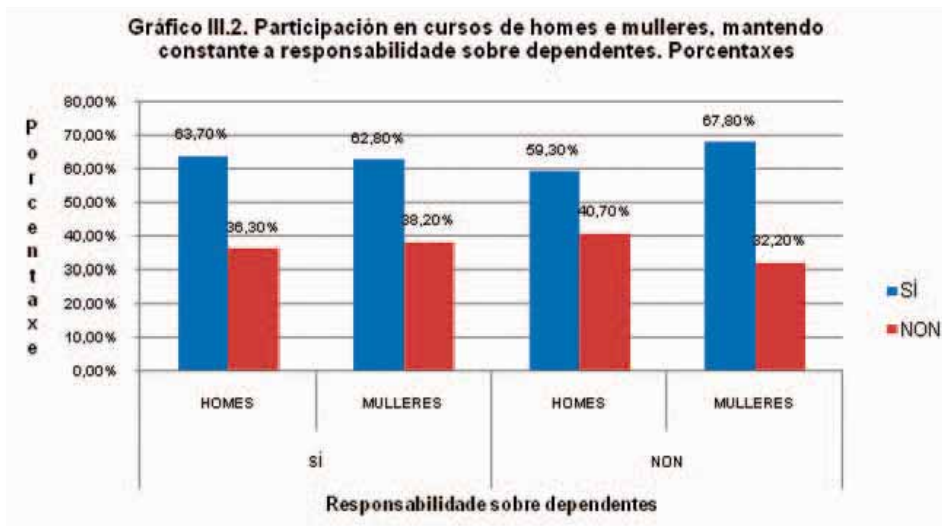
VINCULACIÓN-PARTICIPACIÓN, MANTENDO CONSTANTE O NIVEL DE RESPONSABILIDADE. A dependencia bivariable só se preserva como estatisticamente significativa entre os operarios. Entre estes, a probabilidade de que participe un funcionario é bastante máis alta que a probabilidade de que participe un contratado laboralmente, mentres que entre aqueles é escasamente superior. A ratio da probabilidade de participar á de non facelo non é superior a 1 só entre os laboralmente contratados como operarios, pero a intensidade da relación entre a vinculación e a participación é moi superior no nivel dos operarios, de modo que a ratio entre a probabilidade de participar e a probabilidade de non participar é significativamente maior para os funcionarios operarios que para os contratados operarios, en tanto que é practicamente a mesma para os funcionarios xerentes que para os contratados xerentes.

Dada a preocupación crecente por garantir a efectiva igualdade de trato de homes e mulleres en todas as facetas relacionadas coa súa carreira ao servizo da Administración, plasmada normativamente na recente Lei do Estatuto do empregado público, non está de máis coñecer en que medida a participación en actividades formativas se manifesta por igual entre uns e outras. O gráfico III.1 revela que non se advirten diferenzas significativas entre homes e mulleres (a razón de vantaxes é 0,901, cun intervalo de confianza que inclúe o valor 1, esperado baixo a hipótese de independencia entre os factores).



Cabería, non obstante, sospeitar que podería xerar diferenzas na tendencia á participación a responsabilidade sobre persoas dependentes, de maneira que as mulleres que non estean sometidas a ela participen máis que os homes e que as sometidas a ela participen moito menos (tendo presente a posibilidade de que homes e mulleres non entendan, tal como foi tradicional, como idéntico o compromiso vital exixido por tal responsabilidade). O resultado da verificación preséntase no gráfico III.2. A inspección visual podería suxerir que hai un punto de axuste entre a sospeita e a realidade; á fin e ao cabo, en efecto, entre os que teñen dependentes ao seu cargo participa unha porcentaxe de homes superior en nove décimas á porcentaxe de mulleres e, sobre todo, entre os que non os teñen, a porcentaxe de mulleres que participa é superior en oito puntos e medio á porcentaxe de homes que o fan. Porén, trátase de diferenzas estatisticamente non significativas. Resumindo os resultados, entre os responsables de dependentes, é lixeiramente superior a probabilidade de que participe un home

que a de que o faga unha muller, pero a razón de vantaxes é 1,039, indicando, para efectos prácticos, unha identidade de tendencia á participación; en cambio, entre os que non son responsables de dependentes a ratio da probabilidade de que participe un home á probabilidade de que o faga unha muller é 0,875, e a ratio da probabilidade de que non participe un home á de que non o faga unha muller é 1,264. Polo tanto, a razón de vantaxes ten un valor de 0,692, cun intervalo de confianza que inclúe o valor 1, suposto baixo a hipótese de independencia das variables.



Aínda que o resumo do recadro 10 fala por si mesmo, cabería concluír a análise da participación en actividades de formación, salientando que a modalidade de formación que atrae máis participantes é o curso e que nada menos que algo menos dun terzo dos empregados da Xunta non participou en ningunha actividade nos dous últimos anos. A pesar da imprudencia que implicaría unha retroproxección de tales datos, é un dato relativamente preocupante que tal proporción de membros dunha organización que debe primar a formación continua dos seus integrantes non reciba formación desta clase durante dous anos seguidos. Como parece razoable, poden xeneralizarse, simplificando un tanto os detalles resumidos no recadro 10, as diferenzas que se evidencian entre clases de empregados sinalando que, en xeral, é maior a participación dos técnicos que dos administrativos, a dos funcionarios que a dos laborais e a dos xerentes que a dos técnicos. Os técnicos, probablemente, porque a natureza das súas actividades os somete a cambios de procedementos ou tecnoloxía máis frecuentes que aos administrativos; os funcionarios, probablemente, porque as súas traxectorias de carreira están definidas cunha nitidez moito maior que as dos laborais e as súas oportunidades de promoción sexan maiores; en fin, os xerentes porque o desempeño de actividades propias dos roles de mando obriga a actualizarse máis a miúdo os que teñen a obriga de coordinar, dirixir, decidir ou controlar que os que son coordinados, dirixidos ou controlados ou deben executar decisións. Se isto fose así, novamente, as repercusións dos datos obtidos transcenden o ámbito da política de formación e esténdense ás políticas de recrutamento ou ao deseño estrutural da propia Xunta de Galicia.

RECADRO 10

SÍNTESE SOBRE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN, POR MODALIDADES

Nos últimos dous anos, o 63,9% dos empregados asistiu a algún curso, o 19,2% fíxoo a congresos/xornadas e o 9,9% a talleres/seminarios. O 5,3% dos que responden asistiu ás tres clases de actividades formativas, mentres que o 31,4% non foi a ningunha actividade formativa. O 14,1% asistiu a dúas clases de actividade: especificamente, o 10,2% a cursos e congresos, o 2,6% a cursos e talleres, e o 1,3% a congresos e talleres. O 49,1% asistiu a unha soa clase de actividade: en concreto, o 45,9% só a cursos, o 2,6% só a congresos e o 0,6% só a talleres.

Non se atoparon diferenzas estatisticamente significativas entre as porcentaxes de participación en cursos de administrativos e de técnicos. Atopáronse esas diferenzas, en cambio, entre as porcentaxes de participación de xerentes e operarios, que poñen de manifesto que a probabilidade de que asista a un curso un xerente é superior á probabilidade de que asista un operario. Tamén se encontraron diferenzas estatisticamente significativas entre as porcentaxes de participación de funcionarios e laborais, que poñen de manifesto que a probabilidade de que asista a un curso un funcionario é superior á probabilidade de que o faga un laboral.

Elaborando as relacións, e resumindo os resultados estatisticamente significativos, pode sinalarse:

1º.- Respecto ás categorías funcionais, que (a) entre os xerentes é maior a probabilidade de asistencia a cursos dos técnicos que da dos administrativos e entre os operarios é maior a probabilidade de asistencia a cursos dos administrativos que a dos técnicos. Entre os xerentes a ratio da probabilidade de participar á probabilidade de non facelo, superior para as dúas categorías funcionais, é maior no caso dos técnicos, e entre os operarios a ratio da probabilidade de participar á de non participar, sempre superior a 1, é maior no caso dos administrativos; e (b) entre os funcionarios é maior a probabilidade de participar dos técnicos que a dos administrativos. A ratio entre a probabilidade de participar e a de non participar (sempre superior a un, salvo entre os administrativos laboralmente contratados) é bastante maior entre os técnicos que entre os administrativos, sexan uns e outros funcionarios ou contratados laboralmente.

2º.- Respecto aos niveis de responsabilidade, que (a) entre os técnicos é moi superior a probabilidade de que asista a un curso un xerente que a probabilidade de que asista un operario; entre os administrativos a ratio da probabilidade de asistir á de non facelo é igual entre os xerentes e os operarios, mentres que para os técnicos é moito maior entre os xerentes que entre os operarios; e (b) entre os laborais é bastante superior a probabilidade de que un xerente asista a un curso que a probabilidade de que asista un operario. Mentres que a ratio entre a probabilidade de participar e a de non facelo é a mesma para os xerentes e os operarios funcionarios, é moi superior entre os xerentes laboralmente contratados que entre os operarios laboralmente contratados.

3º.- Respecto á clase de vinculación, que (a) a probabilidade de que asista a un curso un funcionario é bastante maior que a de que asista un laboral, tanto entre os administrativos como entre os técnicos; tanto entre os administrativos como entre os técnicos, a probabilidade de que participe un funcionario é bastante maior que a probabilidade de que o faga un contratado laboral e, ademais, aínda cando (excepto entre os contratados laborais administrativos) a ratio da probabilidade de participar á de non participar é superior a 1, é considerablemente superior entre os funcionarios que entre os contratados laborais; e (b) entre os operarios é bastante maior a probabilidade de asistencia a un curso dun funcionario que a probabilidade de asistencia dun laboral. A ratio entre a probabilidade de participar e a probabilidade de non participar é significativamente maior para os funcionarios operarios que para os contratados operarios, en tanto que é practicamente a mesma para os funcionarios xerentes que para os contratados xerentes.

Non se encontran diferenzas estatisticamente significativas nas porcentaxes de asistencia a cursos dos homes e das mulleres, nin sequera mantendo constante a responsabilidade sobre persoas dependentes (incluídos os fillos), aínda que na mostra a porcentaxe de mulleres sen responsabilidades sobre persoas dependentes que asisten a cursos supera en oito puntos e medio a porcentaxe de homes que asisten (67,8% por 59,3%).

III.1.2 Entidade organizadora

Unha vez que se aclarou que están en disposición de avaliar as actividades formativas o 68,6% dos empregados da Xunta e como se distribúe entre eles a participación en actividades de formación, é conveniente describir superficialmente tales actividades por medio da presentación dalgunhas das súas características. En primeiro lugar, a entidade responsable da organización das distintas clases de actividades. De entre os respondentes que afirman que asistiron a cursos, 501 declaran que entidade os organizou: o 79,8% destes di que estaban organizados pola Xunta de Galicia e o 45,5% por outras entidades. Que ambas as porcentaxes non sumen 100 débese a que o 20,2% di que asistiu a actividades organizadas pola Xunta ou por outras entidades, mentres que o 54,5% di que asistiu só a actividades organizadas pola Xunta e o 20,2% só a actividades organizadas por outras entidades. O gráfico III.3 mostra o número de cursos organizados por outras entidades aos que din que asistiron os 100 enquisados que responden a esta pregunta. Obsérvase que un 85,1% afirma que asistiu a 3 ou menos, aínda que sorprende o elevado número de cursos destas características aos cales unha pequena porcentaxe de enquisados di que foi.

De entre os respondentes que afirman asistir a congresos, 150 declaran que entidade os organizou: o 60,7% di que os organizou a Xunta e o 53,3% que o fixeron outras entidades; o 14,0% afirma que asistiu a actividades organizadas pola Xunta ou por outras entidades, o 46,7% só a actividades organizadas pola Xunta e o 39,3% só a actividades organizadas por outras entidades. En canto aos talleres, 75 entrevistados declaran que entidade os organizou: o 57,3% declaran que os organizou a Xunta e o 53,3% outras entidades; o 10,7% di que asistiu a talleres organizados pola Xunta ou por outras entidades, mentres que o 46,7% indica que asistiu só a actividades organizadas pola Xunta e o 42,7% só a talleres organizados por outras entidades.



RECADRO 11

SÍNTESE SOBRE A ENTIDADE ORGANIZADORA DAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Entre os 501 entrevistados que declaran que entidade organiza os cursos a que asisten, o 79,8% din que estaban organizados pola Xunta de Galicia e o 45,5% por outras entidades. Que ambas as porcentaxes non sumen 100 débese a que o 20,2% di que asistiu a actividades organizadas pola Xunta ou por outras entidades, mentres que o 54,5% di que asistiu só a actividades organizadas pola Xunta e o 20,2% só a actividades organizadas por outras entidades. Dos 100 enquisados que responden á pregunta sobre o número de cursos organizados por outras entidades, un 85,1% afirma que asistiu a 3 ou menos, aínda que sorprende o elevado número de cursos destas características aos cales unha pequena porcentaxe de enquisados di que asistiu.

De entre os respondentes que afirman asistir a congresos, 150 declaran que entidade os organizou: o 60,7% di que os organizou a Xunta e o 53,3% que o fixeron outras entidades; o 14% afirma que asistiu a actividades organizadas pola Xunta ou por outras entidades, o 46,7% só a actividades organizadas pola Xunta e o 39,3% só a actividades organizadas por outras entidades. En canto aos talleres, 75 entrevistados declaran que entidade os organizou: o 57,3% declaran que os organizou a Xunta e o 53,3% outras entidades; o 10,7% di que asistiu a talleres organizados pola Xunta ou por outras entidades, mentres que o 46,7% indica que asistiu só a actividades organizadas pola Xunta e o 42,7% só a talleres organizados por outras entidades.

III.1.3 Cursos: instalacións, localidade e asunción de custos

De entre os 398 entrevistados que din que participaron en cursos organizados pola Xunta e proporcionan a información requirida sobre o uso de instalacións ou non, só o 13,1% afirma que participou en cursos semipresenciais ou a distancia; suponse, por conseguinte, que o 86,9% deles participou só en cursos presenciais. De entre aqueles, que suman 52 empregados, o 42,4% di que participou nun só curso non presencial, ata un 31,6% en 2, un 18,3% en 3 e algo máis dun 3% en 4 e en 5. Un dos entrevistados declara que participou en ata 11 cursos non presenciais.

399 dos 400 entrevistados que declaran que participaron en cursos organizados pola Xunta declaran, así mesmo, se tales actividades tiveron lugar en Santiago ou noutras localidades. De entre eses 399, o 69,7% afirman que participaron en cursos cuxa sede non foi a capital da Comunidade. Esa porcentaxe supón 278 empregados, dos cales 266 achegan o número de cursos en que se participou fóra de Santiago, que se mostra no gráfico III.4. O 61,7% participou en máis dun deses cursos, e un 32,7% fíxoo en tres ou máis. 268 entrevistados achegan o nome das localidades nas cales tiveron lugar tales actividades formativas, que se distribúen do seguinte modo: 70 entrevistados (26,1%) declaran que a sede foi A Coruña, 53 (19,7%) Ourense, 42 (15,6%) Pontevedra, 37 (13,8%) Vigo, 31 (11,7%) Lugo, 10 (3,8%) Ferrol, 4 (1,6%) Oleiros e Guísamo, 3 (1,1%) Vilagarcía, 2 (0,9%) Boqueixón, A Estrada e Moaña, e 1 (0,4%) Abegondo, Ames, Ordes, Ribadavia, Ribeira, Sada, Viana do Bolo, Lourizán e Almagro (Ciudad Real).



En canto á asunción de custos, dividiuse o conxunto de actividades entre as organizadas pola Xunta e as organizadas por outras entidades. Un total de 396 entrevistados achegan a información requirida ao respecto. Deles, o 90,5% declara que o custo das actividades organizadas pola Xunta foi asumido pola Xunta de Galicia, o 7,4% que foi asumido por eles mesmos e unicamente un 2,1% (oito individuos) que foi asumido por outras entidades. Dos oito individuos que declaran que os custos correron de conta de "outros", sete achegan a identidade deses outros, que son: os sindicatos (dous, en xeral; un, CC.OO.), o Ministerio de Agricultura, a empresa privada e a EGAP (dous).

101 enquisados responden á pregunta sobre quen asumiu os custos das actividades organizadas por outras entidades. Segundo afirma o 11,7%, foi a Xunta de Galicia, mentres que o 22,9% declaran que os asumiron eles mesmos e o 65,4% afirman que o fixeron outras entidades. Respecto a estes últimos, iso proporciónanos 70 respostas de 66 individuos (é dicir, catro deles achegan a identidade de dúas entidades que asumen o custo). Como se mostra na táboa III.1, igual que ocorre coas actividades organizadas pola Xunta cuxos custos asumen outras entidades, novamente os sindicatos son, de entre estas, os máis frecuentes financiadores das actividades: o 71,8% das respostas indícanos (sumando aquelas que os mencionan xenericamente e aquelas que mencionan sindicatos concretos: CC.OO., UGT e CIGA). A moita distancia quedan a EGAP e as mutuas.

Táboa III.1. Entidades que asumen os custos das actividades non organizadas pola Xunta

	Respostas		Porcentaxe de casos
	Nº	Porcentaxe	
UGT	6	8,8%	9,3%
CIGA	5	7,4%	7,8%
Asociación Veciñal	2	2,2%	2,3%
Sindicatos	34	48,3%	51,2%
Administracións	1	,8%	,9%
CCOO	5	7,3%	7,7%
INEM	1	1,7%	1,8%
CAP	1	1,7%	1,8%
Cogami	1	1,7%	1,8%
EGAP	6	8,4%	8,9%
Consortio da Cidade de Santiago	1	,8%	,9%
Mutua	5	6,5%	6,9%
Asociación de Xordos	1	1,7%	1,8%
Sergas	2	2,6%	2,8%
Total	70	100,0%	105,9%

RECADRO 12

SÍNTESIS SOBRE AS INSTALACIÓNS, A LOCALIDADE E A ASUNCIÓN DE CUSTOS DAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

De entre os 398 entrevistados que din que participaron en cursos organizados pola Xunta e proporcionan a información requirida sobre o uso de instalacións ou non, só o 13,1% afirma participar en cursos semipresenciais ou a distancia.

De entre eses os 399 dos 400 entrevistados que declaran que participaron en cursos organizados pola Xunta e declaran, así mesmo, se tales actividades tiveron lugar en Santiago ou noutras localidades, o 69,7% afirma que participou en cursos cuxa sede non foi a capital da Comunidade. Esa porcentaxe supón 278 empregados, dos cales 266 achegan o número de cursos en que se participou fóra de Santiago. O 61,7% participou en máis dun deses cursos, e un 32,7% fíxoo en tres ou máis. 70 entrevistados (26,1%) declaran que a sede foi A Coruña, 53 (19,7%) Ourense, 42 (15,6%) Pontevedra, 37 (13,8%) Vigo e 31 (11,7%) Lugo.

De entre 396 entrevistados que achegan información sobre quen corre co custo dos cursos, o 90,5% declara que o custo das actividades organizadas pola Xunta foi asumido pola Xunta de Galicia, o 7,4% por eles mesmos e unicamente un 2,1% (oito individuos) por outras entidades. 101 enquisados responden á pregunta sobre quen asumiu os custos dos cursos organizados por outras entidades. Segundo afirma o 11,7%, foi a Xunta de Galicia, mentres que o 22,9% declaran que os asumiron eles mesmos e o 65,4% afirman que o fixeron outras entidades.

III.2. VALORACIÓN DAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN: CALIDADE E ADECUACIÓN E APLICACIÓN DE CONTIDOS

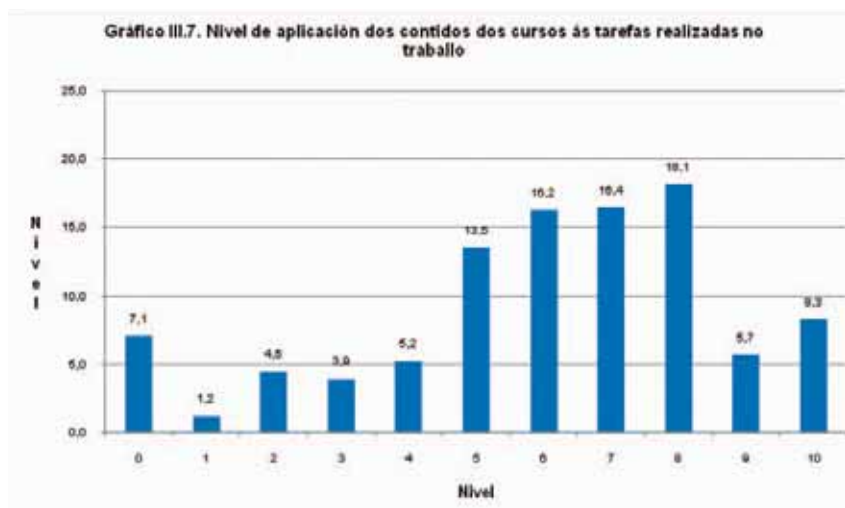
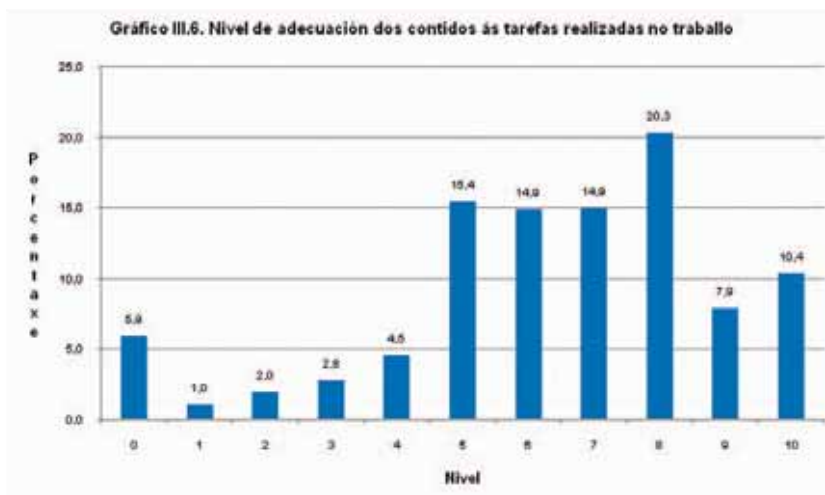
A valoración do grao de satisfacción que experimentan os empregados da Xunta coa participación en actividades formativas no pasado é relevante debido á súa imbricación coa motivación, posto que non cabe descartar que a medida desta estea suxeita a alteracións causadas, entre outros factores, polo grao daquela ou ben que, polo contrario, sexa o grao de motivación o que explique, entre outros factores, o grao de satisfacción que se experimenta ao participar en actividades de formación. Polo tanto, pediúselles aos entrevistados que valorasen a calidade global da formación recibida da Xunta de Galicia, considerando que esta valoración é un bo indicador do grao de satisfacción. Solicitúselles, ademais, aos que participasen en cursos organizados tanto en Santiago como noutras localidades que comparasen a calidade duns e doutros.

Independentemente do nivel de calidade da formación recibida, dúas facetas relevantes para valorala son, por unha parte, a adecuación dos seus contidos ao traballo desempeñado e, por outra, o nivel de aplicación do contido transmitido e aprendido a ese traballo. A inadecuación poría en cuestión o nivel de eficiencia da selección de actividades e a inaplicación iría en detrimento da eficacia; a suma de inadecuación e inaplicación poría en entredito toda a política formativa da organización. Pediúselles aos entrevistados que valorasen, entre un e dez, tanto o grao de adecuación dos contidos ao seu traballo como o grao de aplicación dos contidos ao seu traballo para os cursos organizados pola Xunta, para os congresos/xornadas e para os talleres, mesas redondas e seminarios. Seguidamente, expóñense os resultados sobre calidade, sobre adecuación e sobre aplicación.



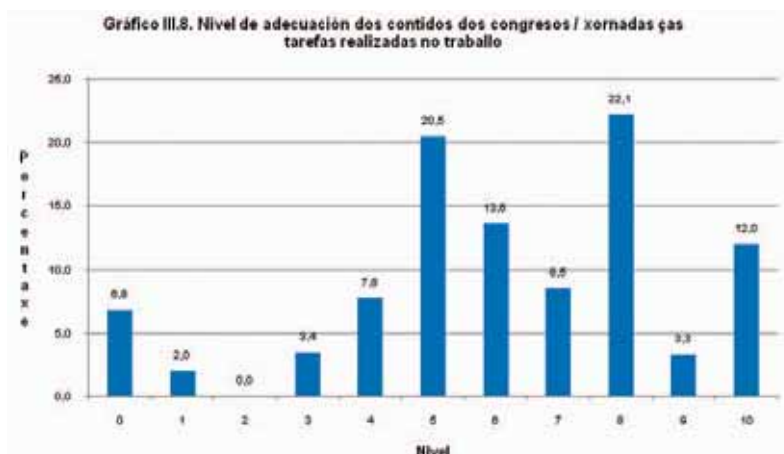
O gráfico III.5 mostra as porcentaxes de entrevistados que outorgan cada un dos valores da escala de 0 a 10 de valoración dos cursos organizados pola Xunta. De 355 empregados da Xunta que fan a súa valoración (de entre os 400 que din que participaron en cursos organizados pola Xunta), o 68,2% valoran a calidade dos cursos por encima de 5, o 50% polo menos dan unha valoración de 6 ou máis, un 22,5% dan unha valoración de 7 e un 26% deles outórganlles 8 ou máis. O termo medio de 6,18 puntos confirma esa impresión de atribución dun relativamente alto nivel de calidade.

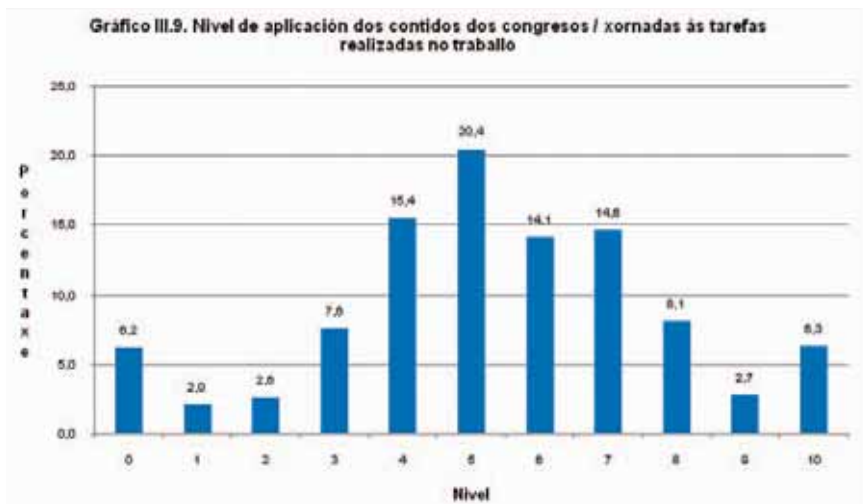
En canto á comparación do nivel de calidade dos cursos celebrados en Santiago e noutras localidades, os resultados, a pesar do pequeno número de respondentes, non deixan lugar a dúbidas sobre a indiferenza que perciben estes: dos 64 entrevistados que realizan cursos tanto en Santiago como noutras localidades, 58 comparan a calidade e o 98% (53) de entre eles estima que é igual, mentres que só un individuo estima que son mellores os cursos recibidos en Santiago e dous consideran mellor a dos cursos recibidos fóra de Santiago.



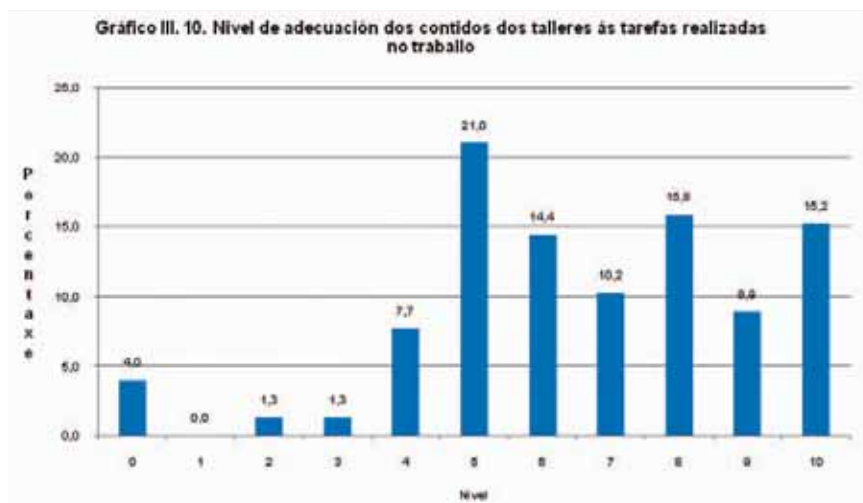
Nos gráficos III.6 e III.7 ponse de relevo que, a xuízo dos enquisados, tanto a adecuación como a aplicación do contido dos cursos ás tarefas realizadas no traballo foron notablemente altas. Só o 31,7% estima o seu nivel de adecuación igual ou inferior a 5, polo menos un 50% atribúelle un valor de 7 ou máis, e ata un 38,5% atribúelle á adecuación un nivel igual ou superior a oito; de igual maneira, soamente o 35,3% dos entrevistados valora con 5 ou menos o nivel de aplicación dos contidos ao seu traballo, mentres que polo menos o 50% faino con 6 ou máis e un 32,1% con 8 ou máis. O termo medio de 6,39, para a adecuación dos contidos, e de 6,01, para a súa aplicación, reforzan a impresión de alta valoración suxerida polo gráfico. Obsérvase, en fin, a relativamente alta porcentaxe de entrevistados que dan o máximo valor aos niveis de adecuación e de aplicación, e que as maiores porcentaxes (20,3% e 18,1%, respectivamente) indican como valor o 8. Finalmente, é razoable conxecturar que a adecuación dos contidos ás tarefas non se limita a unha condición teórica, senón que ten unha vertente aplicada á actividade laboral dos empregados; confírmalo así a magnitude de 0,77 alcanzada polo coeficiente de correlación, significativo ao nivel do 0,01.

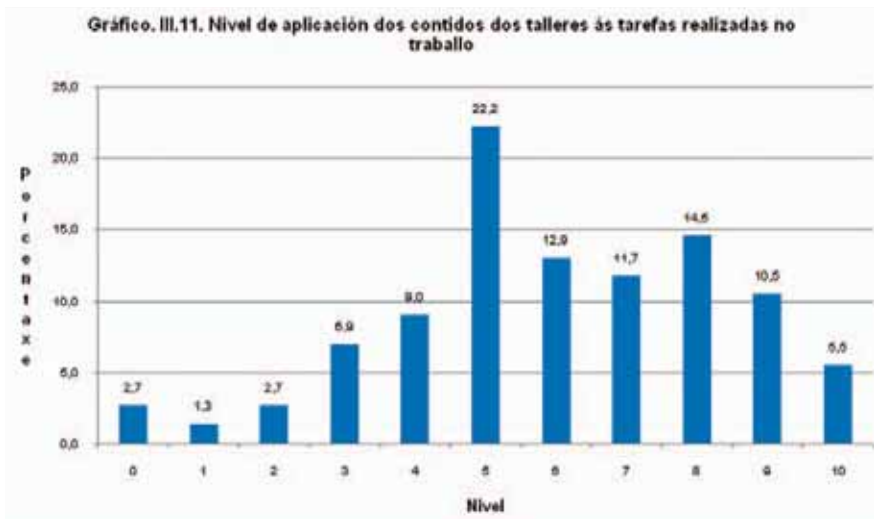
A disposición das barras dos gráficos III.8 e III.9 revela, por contraste, lixeiras diferenzas entre a valoración dos cursos e a dos congresos, a adecuación e a aplicación de cuxos contidos ás tarefas realizadas no traballo parecen menores. En efecto, en canto ao contido, o 40,5% dos respondentes non dan un valor superior a 5 á súa adecuación e só un 15,3% lle dá 8 ou máis; porén, aínda cando o 20,5% indica o 5 como o nivel de adecuación, nada menos que o 22,1% e o 12,0% indican, respectivamente, o 8 e o 10; así, o termo medio de valoración ten unha magnitude, non desprezable, de 6,13. No tocante ao nivel de aplicación, percíbense diferenzas un pouco maiores nos niveis de valoración. Así, ata un 54,2% dos que responden non atribúen un nivel de aplicación superior a 5 á aplicación do contido dos congresos e só o 17,1% indican niveis iguais ou superiores a 8. A porcentaxe maior de respostas (20,4%) encóntrase no valor 5 e o termo medio é de 5,32. Esa diferenza contribúe a que haxa certos casos extremos de individuos que lle dan un alto valor á adecuación do contido e, en cambio, un baixo valor á aplicación (aínda que tamén hai algúns casos que, sorprendentemente, indican un baixo valor de adecuación e un alto valor de aplicación, o seu número é, razoablemente, moi inferior) e, en consecuencia, a que o coeficiente correlación entre as dúas variables sexa lixeiramente subestimado e quede en 0,69, cun nivel de significatividade de 0,01.





Finalmente, os gráficos III.10 e III.11 exhiben, respecto á valoración dos niveis de adecuación e de aplicación dos contidos dos talleres, unha pauta de distribución das súas barras en aparencia moi semellante á característica dos gráficos da valoración de tales propiedades do contido dos cursos organizados pola Xunta. Así, só un 35,4% dos que responden valoran con 5 ou menos o nivel de adecuación dos talleres, polo menos o 50% fano con 6,6 e un 40% con 8 ou máis. Aínda que a maior das porcentaxes de resposta (21,0%) se encontra no valor 5, o termo medio alcanza un notable 6,6. Respecto á aplicación, ata un 44,8% dos 43 entrevistados que responden valoran en 5 ou menos o seu nivel, polo menos o 50% fano en 6 ou máis, e 30,5% en 8 ou máis. O 22,2% dos entrevistados seleccionan o valor intermedio e o termo medio, un pouco menor que para a adecuación, toma o valor de 6. O número de casos atípicos é escaso, a forma da relación afástase escasamente da linealidade e, polo tanto, o coeficiente de correlación entre as variables é 0,77, cun nivel de significación de 0,01.





Que o valor da calidade global dos cursos sexa relativamente alto non debe incitar a facer caso omiso da ampla marxe de mellora posible daquela como obxectivo da política formativa da organización. Outro tanto cabe sinalar sobre a adecuación e a aplicación dos contidos das actividades de formación. De maneira non sorprendente, a aplicación dos contidos dos congresos valórase en menor medida que a aplicación dos contidos das outras actividades formativas. Non obstante, destacan as correlacións entre adecuación e aplicación dos contidos e, polo tanto, a relevancia práctica destes.

RECADRO 13

SÍNTESE SOBRE A VALORACIÓN DA CALIDADE E DA ADECUACIÓN E A APLICACIÓN DAS ACTIVIDADES

A media da valoración da calidade dos cursos alcanza unha magnitude relativamente aceptable: 6,18, nunha escala de 0 a 10.

O 98% dos 58 individuos que comparan a calidade dos cursos realizados en Santiago e a dos cursos realizados noutras localidades non encontran diferenzas.

As medias das valoracións da adecuación e da aplicación dos contidos dos cursos ás tarefas propias do traballo son, respectivamente, 6,39 e 6,01. A correlación entre a adecuación e a aplicación alcanza un valor alto (0,77) e estatisticamente significativo ao nivel do 0,01.

As medias das valoracións da adecuación e da aplicación dos contidos dos congresos ás tarefas propias do traballo son, respectivamente, 6,13 e 5,32. A correlación entre a adecuación e a aplicación alcanza un valor alto (0,69) e estatisticamente significativo ao nivel do 0,01.

As medias das valoracións da adecuación e da aplicación dos contidos dos talleres ás tarefas propias do traballo son, respectivamente, 6,6 e 6. A correlación entre a adecuación e a aplicación alcanza un valor alto (0,77) e estatisticamente significativo ao nivel do 0,01.

III.3. MOTIVACIÓN PARA PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

Nesta parte do informe presentaranse as análises da motivación para participar en accións formativas. Por unha parte, trátase de identificar cales de entre unha serie de motivos, que forman unha clasificación razoablemente exhaustiva no contexto en que se utiliza, impulsan cunha intensidade maior os entrevistados. Por outra, trátase de comprobar se a motivación dos empregados públicos se revela tamén na súa disposición a usar as novas tecnoloxías para aprender máis alá dos confíns espazo-temporais nos cales se encerra a súa actividade estritamente profesional.

Gráfico III.12. Valoración da importancia dos motivos para participar en actividades de formación

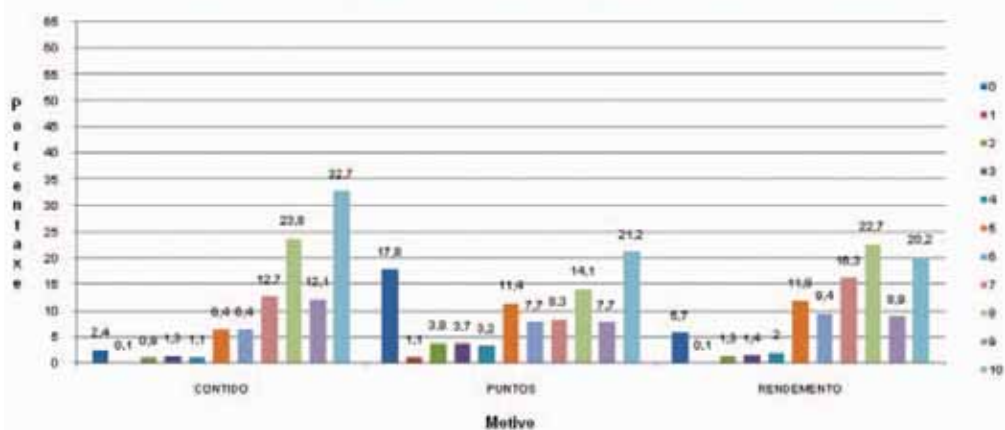
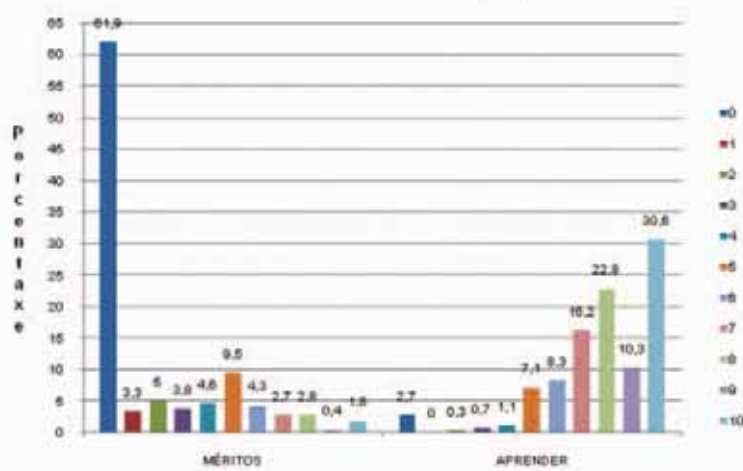


Gráfico III.12. Valoración da importancia dos motivos para participar en actividades de formación (cont.)



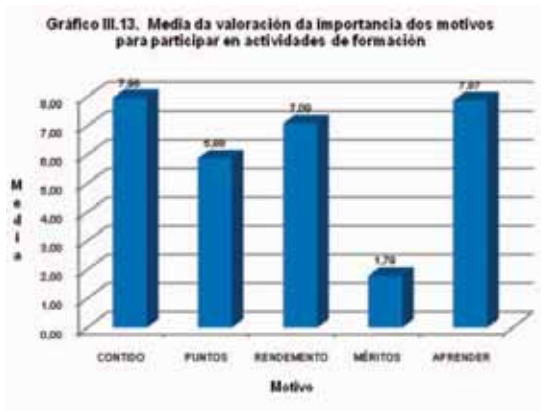
Así, o gráfico III.12 presenta as distribucións de frecuencias non agrupadas da intensidade con que move os empregados a participar en accións formativas cada un de cinco posibles motivos:

1. a relación do contido da actividade co traballo desempeñado;
2. a necesidade de obter puntos para concursos internos e promoción profesional;

3. a necesidade de mellorar o rendemento do seu centro ou da súa actividade administrativa;
4. a intención de facer méritos ante os superiores;
5. a satisfacción de aprender cousas novas.

Cabe distinguir entre eles dous pares, que reflicten dúas facetas distintas da profesionalización. Por unha parte, dous motivos representan a faceta da especialización vinculada a un *ethos* propio do profesional de calquera ámbito de actividade (o primeiro e o terceiro); outros dous motivos representan a dimensión da profesión como *carreira* profesional estruturada nunha sucesión de etapas que describe unha traxectoria ascendente (o segundo e o cuarto). O último motivo é xenuinamente desinteresado (o quinto).

Se se observa a distribución das respostas, é fácil concluír que se diferencian un grupo de tres motivos (os representativos da especialización profesional e o do desinterese) e outros dous motivos singulares. Así, só o 12,2%, o 22,4% e o 11,9% lle dan un grao de importancia igual ou inferior a cinco á relación do contido co traballo, á necesidade de mellorar o rendemento do centro ou a unidade e á satisfacción de aprender, respectivamente. En cambio, á necesidade de obter puntos outórganlle a mesma valoración ata o 41,1% dos entrevistados; finalmente, nada menos que un 88,1% lle outorgan tan escasa importancia á intención de facer méritos (en realidade, como se mostra no gráfico, ata un 61,9% dos entrevistados non lle dá ningunha importancia). Por outra parte, a marcada asimetría das distribucións queda patente cando se considera que o valor modal é o 10 para o contido, os puntos e a satisfacción de aprender, e que o é o 8 para o rendemento. En cambio, o valor modal é o 0 para os méritos, como se sinalou.



Os valores medios do grao de importancia atribuído polos entrevistados a cada un dos motivos, presentados no gráfico III.13, permite novamente separar tres grupos de motivos. Por unha parte, a relación do contido da actividade co traballo, a necesidade de mellorar o rendemento e a satisfacción de aprender, todos eles cunha importancia media superior a 7 e incluso próxima a 8. Valores medios de importancia atribúenselle á necesidade de obter puntos para ascender e un valor baixísimo á intención de facer méritos ante os superiores. A desviación típica mostra a bastante alta concentración dos valores en torno ao medio, posto que nin é inferior a 2,20 nin superior a 2,69 para todos os motivos menos a intención de facer méritos, a distribución de cuxa importancia ten unha desviación típica de 3,55. A mediana de 8 para os tres motivos do primeiro grupo, de 7 para os PUNTOS e de 0 para os MÉRITOS non fan máis que confirmar a pertinencia da tripartición establecida.

O cadro III.1 mostra as correlacións entre os graos de importancia concedidos aos varios motivos²⁷. Tales correlacións achegan un maior fundamento á clasificación de motivos que realizamos. Así, repárese nos niveis intermedios de correlación, todos eles significativos ao nivel do 0,01, entre a relación do contido co traballo, a necesidade de aumentar o rendemento e a satisfacción de aprender. Ademais, para o motivo MÉRITOS e para o motivo PUNTOS, a correlación máis alta é a que se dá entre os dous e non con algún dos outros motivos, a pesar de que, sendo aquela significativa ao nivel do 0,01, o seu valor é, segundo a interpretación convencional das magnitudes do coeficiente de correlación, máis ben baixo. Por outra parte, PUNTOS non se correlaciona con APRENDER e correlaciónase cunha escasa intensidade con CONTIDO e con RENDEMENTO; e MÉRITOS non se correlaciona con CONTIDO, e correlaciónase cunha escasa intensidade con RENDEMENTO e con APRENDER (neste caso, ao nivel de significatividade do 0,05).

Cadro III.1. Correlacións entre grao de importancia dos motivos para participar en actividades de formación

	CONTIDO	PUNTOS	RENDEMENTO	MÉRITOS	APRENDER
CONTIDO	--				
PUNTOS	,111**	--			
RENDEMENTO	,492**	,108**	--		
MÉRITOS	,065	,281**	,165**	--	
APRENDER	,423**	,057	,430**	,076*	--

** $p < 0,01$ (bilateral).

* $p < 0,05$ (bilateral).

Unha análise factorial exploratoria (aínda que non necesaria, á vista das correlacións e do escaso número de variables), con extracción por compoñentes principais e rotación varimax, xera exactamente dous factores, tal como se mostra no seguinte gráfico III.14, de compoñentes rotados. Do primeiro deles forman parte contido, RENDEMENTO e APRENDER; do segundo, PUNTOS e MÉRITOS. Tanto a análise factorial como as distintas medidas ata aquí expostas, salvo que o primeiro factor se defina por negación dos motivos "carreiristas", xeran un pequeno problema de interpretación substantiva dos resultados, posto que, aínda que PUNTOS e MÉRITOS, e CONTIDO e RENDEMENTO, parecen axustarse aos criterios da clasificación que comentabamos ao principio deste apartado, a satisfacción de aprender cousas novas, en principio escasamente instrumental por natureza e alleo á profesionalización, parece formar parte dun mesmo complexo motivacional que dous motivos intrinsecamente instrumentais e profesionais, como a relación do contido co traballo e a necesidade de mellorar o rendemento do centro ou unidade no cal se realiza.

27. Dada a forma das distribucións e a reducida efectividade das transformacións aplicadas, acháronse tamén as correlacións non paramétricas (tau-b e rho de Spearman), cuxos resultados coinciden substancialmente (incluso na identificación das correlacións significativas e nos niveis de significatividade) cos proporcionados pola correlación de Pearson.

Gráfico III.14. Componentes de motivación para participar no espazo rotado

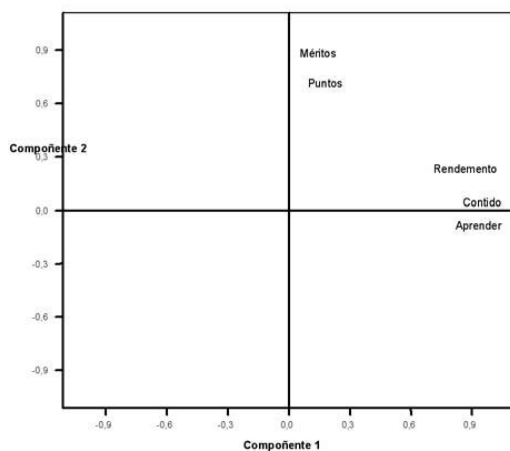


Gráfico III.15. Media da valoración da importancia dos motivos para participar en actividades formativas, por categoría funcional

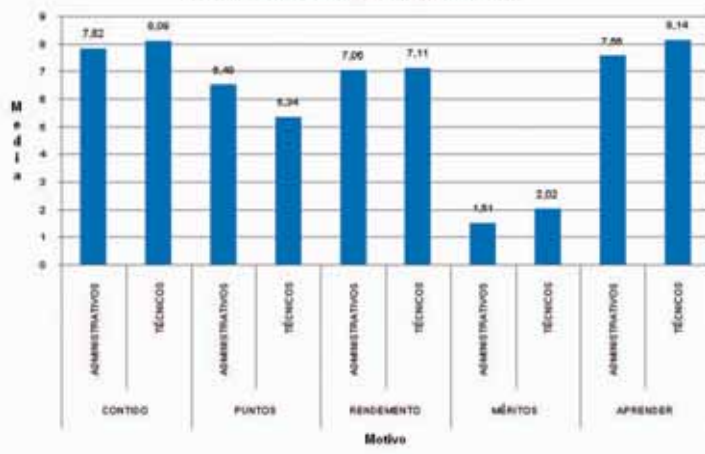
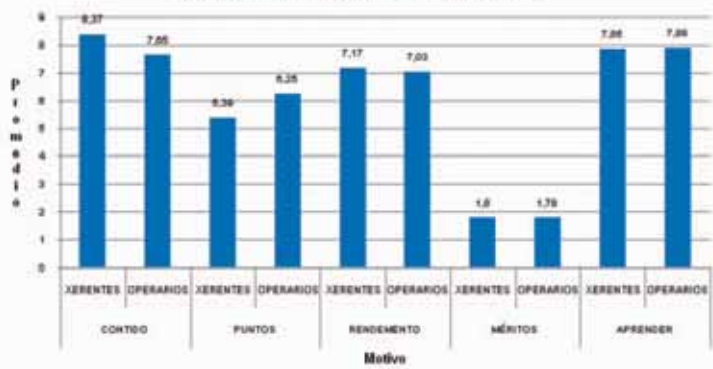
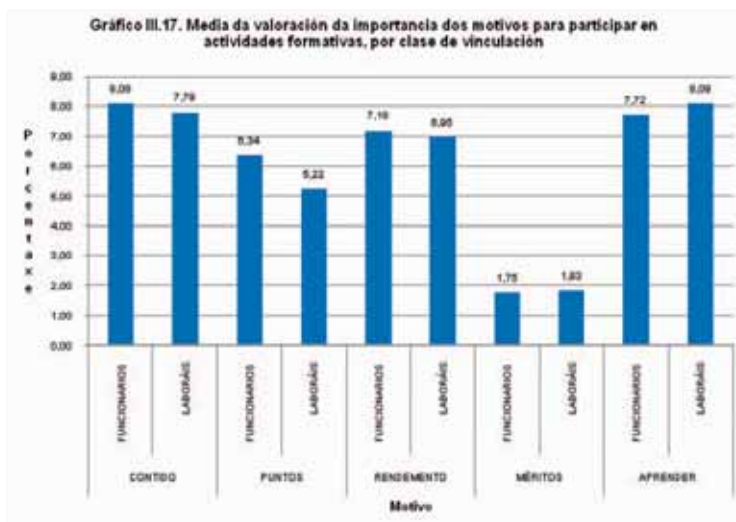


Gráfico III.16. Media da valoración da importancia dos motivos para participar en actividades formativas, por nivel de responsabilidade



Contrastouse a igualdade de medias na intensidade motivacional dos cinco factores entre, por unha parte, as dúas categorías funcionais (gráfico III.15) e, por outra parte, os dous niveis de responsabilidade (gráfico III.16) en que se dividiu os integrantes da mostra²⁸. Entre as dúas categorías profesionais hai unha diferenza significativa ao nivel do 0,01 entre as medias de PUNTOS, MÉRITOS e APRENDER. Porén, a significación substantiva da diferenza entre as medias é difícil de valorar, tanto máis canto que o tamaño da mostra, como é ben sabido, podería contribuír a magnificar o nivel de significación estatística ou a magnitude do efecto; si parece relevante a diferenza na media do grao de motivación xerado pola busca de PUNTOS entre administrativos e técnicos, que ascende a 1,15 puntos, pero non é posible afirmar con rotundidade o mesmo respecto á diferenza de 41 centésimas para os méritos e de 48 centésimas para APRENDER. Entre os dous niveis de responsabilidade, as diferenzas son significativas ao nivel do 0,01 entre as medias de CONTIDO e de PUNTOS. Tampouco cando se trata dos niveis de responsabilidade é inequívoca a significación substantiva da diferenza de 72 centésimas entre a media dos empregados de xerencia e os operativos no grao termo medio de motivación xerado polo CONTIDO nin a diferenza de -86 centésimas entre eses mesmos grupos na media do grao de motivación xerado pola busca de puntos. De todos modos, tendo presente que a única diferenza estatisticamente significativa común ás dúas clasificacións dos compoñentes da mostra afecta ao motivo necesidade de obtención de puntos e que unha das explicacións habituais máis ou menos tácitas da participación en actividades de formación é precisamente a busca de puntos, podería ser relevante a existencia de diferenzas ao respecto entre distintas clases de empregados.

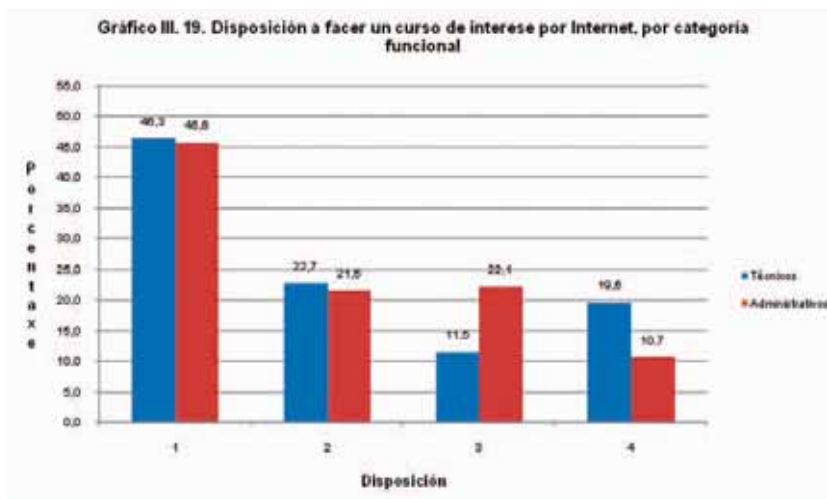


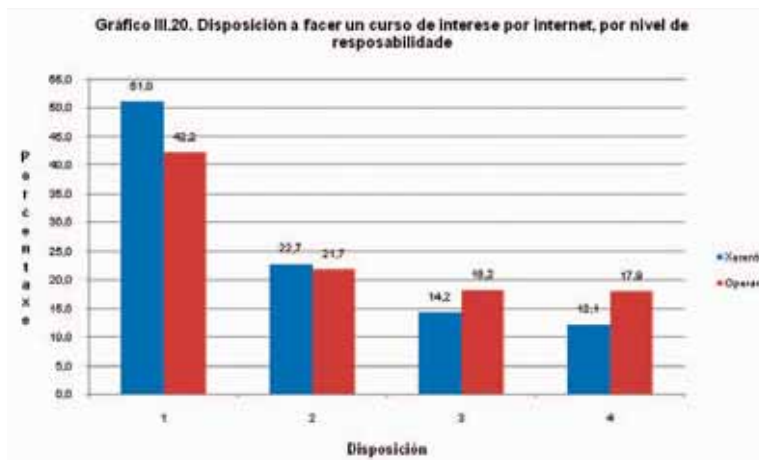
Contrastouse tamén a diferenza entre as medias de intensidade motivacional dos factores examinados para os funcionarios e os contratados laboralmente, tendo presente que a nitidez da traxectoria de carreira ascendente debúxase cunha maior claridade para os primeiros que para os segundos e que iso podería influír, en especial, na intensidade motivacional exercida pola acumulación de puntos. O gráfico III.17 confirma a correcta orientación da conxectura, e as probas estatísticas mostran que a diferenza de 1,12 puntos de media na valoración dada á busca de puntos polos funcionarios e polos contratados laboralmente é estatisticamente significativa ao nivel do 0,001, así como que o

28. Dada a flagrante violación do suposto de normalidade e a presenza de heteroscedasticidade nalgunhas das variables, contrastouse a diferenza de medias tanto entre as categorías profesionais como entre os niveis de responsabilidade tamén coa proba non paramétrica de Mann-Whitney. O único cambio relevante que se produce é a redución do nivel de significatividade estatística para méritos ao 0,05 no caso das categorías profesionais.

é ao nivel do 0,05 a diferenza de -37 centésimas entre o termo medio de valoración daqueles e destes da importancia da satisfacción de aprender cousas novas.

O gráfico III.18 mostra en que condicións están dispostos os empregados da Xunta a facer un curso por Internet cuxo contido sexa do seu interese. Así como unha alta porcentaxe deles di estar moi motivado pola satisfacción de aprender cousas novas, tamén unha alta porcentaxe, próxima á metade dos empregados, declara estar disposto a facer un curso por Internet aprestando os recursos (o equipo informático) e facilitando a ocasión (o seu tempo libre). Porén, é conveniente reparar en que, non obstante a constante e previsiblemente crecente incorporación das TIC á actividade ordinaria das administracións públicas contemporáneas, unha porcentaxe non desprezable de empregados, que representa algo menos dunha sexta parte do total, afirma incondicionalmente non estar disposto a realizar un curso por Internet cun contido do seu interese. Entre os dous extremos de máxima dispoñibilidade e de dispoñibilidade nula, algo máis dunha quinta parte dos empregados están dispostos a iso se non lles exige renunciar ao seu tempo libre e aproximadamente a sexta parte estano se só achegan tempo, pero non os recursos materiais.





Os gráficos III.19 e III.20 mostran como se diferencia a mesma disposición entre, por unha parte, os administrativos fronte aos técnicos e, por outra parte, os xerentes fronte aos operarios. As clases de disposición están representadas por números: 1 = "Si, incluso no meu tempo libre e co meu propio ordenador"; 2 = "Si, se o podo facer en horario de traballo"; 3 = Si, co ordenador do traballo, aínda fóra do horario"; 4 = "Non, en ningún caso". Unha análise de táboas de continxencia revela que hai dependencia entre as variables categoría profesional e disposición a facer o curso por Internet ao nivel do 0,001 e que os recadros que a explican, como mostran os residuos tipificados axustados, son os que recollen a intersección entre a categoría profesional e as opcións de resposta tres e catro. É dicir, que pode xeneralizarse á poboación a conclusión de que unha porcentaxe moito maior de administrativos (22,1%) que de técnicos (11,5%) está disposto a pór tempo, pero non equipo, e que é notablemente máis alta a porcentaxe de técnicos (19,6%) que en ningún caso están dispostos a facer un curso por Internet que a porcentaxe de administrativos (10,7%). A análise das táboas de continxencia revela, así mesmo, que hai dependencia entre o nivel de responsabilidade e a disposición a facer un curso por Internet e que son os recadros coa intersección entre a categoría e as opcións de resposta un e catro os que, de acordo cos residuos tipificados axustados, explican ese dato. Isto é, pódese xeneralizar á poboación a diferenza entre as porcentaxes de xerentes (51%) que están dispostos a facer o curso sen reservas de tempo ou recursos e o de operarios (42,2%) que mostran a mesma disposición, así como a diferenza entre as porcentaxes de xerentes (12,1%) e a porcentaxe de operarios (17,9%) que non están dispostos en ningún caso a facer un curso por Internet con contido do seu interese.

Na análise exposta destaca o dato de que a motivación dos empregados da Xunta parece ser esencialmente profesional, pois os motivos para participar son organizativamente relevantes, sen prexuízo de que parte dos empregados encontre unha motivación intrínseca na aprendizaxe de cousas novas. Dada a habitual atribución da participación en actividades de formación á busca de puntos para a promoción, en certa medida sorprende a comparativamente baixa intensidade con que tales motivos empuxan os empregados. En fin, tal como cabía esperar, dada a natureza regrada de boa parte dos procesos de promoción, a acumulación de méritos ante os superiores parece non motivar en gran medida os empregados da Xunta. Entre as diferenzas que se encontraron por categorías, sobresa a que distingue os funcionarios dos laborais en canto á busca de puntos, que parece motivar máis intensamente os primeiros, cuns horizontes de promoción e carreira mellor perfilados, que os segundos.

RECADRO 14

SÍNTESE SOBRE A MOTIVACIÓN PARA PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

Á vista das medias, nunha escala de 0 a 10, do grao de importancia dada a certos motivos para participar en actividades formativas, distínguense dous grupos deles: aqueles cuxa importancia é alta (a relación entre o contido da actividade e o traballo, a necesidade de mellorar o rendemento do centro ou da unidade de traballo e a satisfacción de aprender cousas novas, con medias, respectivamente, de 7,96, 7,09 e 7,87) fronte a aqueles de intensidade motivadora inferior (a necesidade de obter puntos para concursos internos e promoción profesional, e a intención de facer méritos ante os superiores, con medias, respectivamente, de 5,88 e 1,79).

Tanto as magnitudes das correlacións bivariábeis como unha análise factorial exploratoria confirman a solidez desa agrupación de motivos. O segundo dos grupos está composto por motivos "carreiristas", mentres que o primeiro está constituído por dous motivos de natureza profesional e outro motivo estraño a esta natureza, como a satisfacción de aprender cousas novas.

Encóntranse diferenzas estatisticamente significativas entre as medias de valoración da importancia que fan os administrativos e os técnicos da busca de puntos (1,15 puntos), a acumulación de méritos ante os superiores (41 centésimas) e a satisfacción de aprender cousas novas (48 centésimas).

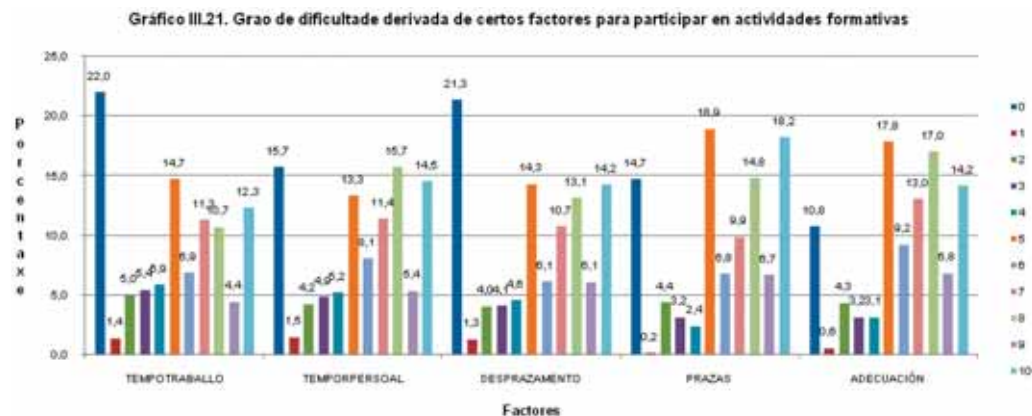
Hai diferenzas estatisticamente significativas entre as medias de valoración da importancia que fan os xerentes e os operarios da relación do contido co traballo (72 centésimas) e da busca de puntos (-86 centésimas).

Aparecen diferenzas estatisticamente significativas entre as medias de valoración da importancia que fan os funcionarios e os laborais da busca de puntos (1,12 puntos) e a satisfacción de aprender cousas novas (-37 centésimas).

Unha alta porcentaxe, próxima á metade dos empregados, declaran estar dispostos a facer un curso con contido do seu interese por Internet prestando os recursos (o equipo informático) e facilitando a ocasión (o seu tempo libre). Ao mesmo tempo, unha porcentaxe non desprezable de empregados, que representa algo menos dunha sexta parte do total, afirman incondicionalmente non estar dispostos a realizar un curso por Internet cun contido do seu interese. Entre os dous extremos de máxima dispoñibilidade e de dispoñibilidade nula, algo máis dunha quinta parte dos empregados están dispostos a iso se non lles exige renunciar ao seu tempo libre e aproximadamente a sexta parte están dispostos se só achegan tempo pero non os recursos materiais. Unha porcentaxe moito maior de administrativos (22,1%) que de técnicos (11,5%) están dispostos a pór tempo pero non equipo, e é notablemente máis alta a porcentaxe de técnicos (19,6%) que en ningún caso están dispostos a facer un curso por Internet que a porcentaxe de administrativos (10,7%). A porcentaxe de xerentes (51%) que están dispostos a facer o curso sen reservas de tempo ou recursos é bastante maior que a de operarios (42,2%) que mostran a mesma disposición, e a porcentaxe de xerentes (12,1%) tamén é maior que a porcentaxe de operarios (17,9%) que non están dispostos en ningún caso a facer un curso con contido do seu interese por Internet.

II.4. FACTORES QUE DIFICULTAN A PARTICIPACIÓN

Como se adiantaba na introdución desta sección, preguntóuselles aos empregados polo grao de dificultade que opoñen á súa participación cinco posibles factores: a falta de tempo por razóns de traballo, a falta de tempo por razóns persoais, a necesidade de desprazarse ata o lugar de realización, a limitación do número de prazas e a falta de adecuación das actividades. Seguidamente expóñense os resultados das análises.

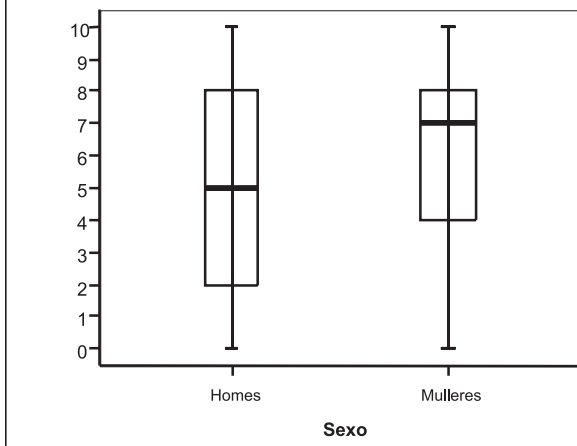


O gráfico III.21 presenta a distribución das porcentaxes de resposta en cada un dos dez niveis posibles de valoración do grao de dificultade suposto por cada un dos cinco factores. A inspección visual máis superficial capta de inmediato que a unha proporción notable de empregados non lles supón obstáculo ningún á participación a súa falta de tempo por razóns de traballo (22,0%) nin a necesidade de desprazarse (21,3%), sendo 0 o valor modal para a distribución relativa a ambos os factores; que a unha proporción algo menor, pero moi notable, tampouco lle supón un problema a falta de tempo por razóns persoais (15,7%, a mesma porcentaxe de individuos que gradúan como 8 ou nivel de dificultade) nin a falta de prazas (14,7%). Porén, tamén sobresaen as comparativamente altas porcentaxes de entrevistados que encontran o máximo nivel de dificultade neses factores: 12,3%, 14,5%, 14,2%, 18,2% e 14,2%, seguindo a orde da súa situación no gráfico. Nesas condicións, polo menos o 50% dos entrevistados estiman en 6 ou menos o nivel de dificultade que supoñen a falta de tempo por razóns persoais, a necesidade de desprazarse e a limitación do número de prazas, mentres que esas mesmas porcentaxes o estiman en 5 no caso da falta de tempo por razóns de traballo e en 7 no caso da falta de adecuación das actividades ás súas necesidades. E polo menos un 30% dos entrevistados atribúen un nivel de dificultade igual ou superior a 8 a todos os factores menos o primeiro, ao que esa mesma porcentaxe lle atribúe un nivel de dificultade de 7 ou máis. O gráfico III.22 mostra valores da media non moi elevados e moi próximos entre si (entre 4,94 e 6,06), aínda que é posible establecer unha gradación entre os niveis de dificultade esperable á vista da distribución das barras dos gráficos: de maior a menor dificultade, a sucesión empeza na falta de adecuación ás necesidades, a limitación do número de prazas, a falta de tempo por razóns persoais, a necesidade de desprazarse e a falta de tempo por razóns de traballo.

unha conexión máis tenue entre os seus compoñentes, fórmase o conglomerado integrado pola falta de tempo por razóns persoais e a necesidade de desprazarse; a estes dous factores únese a unha distancia considerable (e, polo tanto, mantén unha relación moito menos estreita con eles) o factor falta de tempo por razóns de traballo. E á máxima distancia únense este último conglomerado e o primeiro deles. Reprodúcese aquí o resultado da análise porque a agrupación de factores resultante ten sentido: dous factores (limitación do número de prazas e falta de adecuación do contido) son limitacións da oferta de actividades formativas, que non está en equilibrio coa demanda (ben cuantitativa, ben cualitativamente); outros dous (falta de tempo por razóns persoais e necesidade de desprazarse) rellicten os altos custos de oportunidade persoais que supón a participación na actividade para o empregado; en fin, a un nivel de abstracción un pouco máis elevado, estes dous factores e a falta de tempo por razóns de traballo representan os custos de oportunidade totais (persoais e profesionais) impostos ao empregado pola participación nas actividades formativas²⁹.

Tratouse de verificar se entre os homes e as mulleres hai diferenzas na dificultade para participar en actividades formativas que lles supón a falta de tempo por razóns persoais. O gráfico III.24 mostra que, en efecto, hai certas diferenzas: aproximadamente o 50% das mulleres encontran un nivel de dificultade igual ou superior a 7, mentres que entre os homes aproximadamente un 50% encontra un nivel de dificultade igual ou inferior a 5. Entre as mulleres, un 50% concéntranse entre os valores 4 e 8, mentres que entre os homes un 50% dispersan entre un rango intercuartílico de 2 e 8. A media da dificultade é entre os homes 4,93, e entre as mulleres 5,97; a diferenza de -1,031 puntos entre unha e outra media é estatisticamente significativa ao nivel do 0,001.

Gráfico III.24. Nivel de dificultade de participación por falta de tempo, por razóns persoais, por sexo



29. Co fin de validar minimamente o resultado, reproduciuse exactamente a mesma análise en catro grupos de empregados por separado: administrativos, técnicos, xerentes e operarios. As modificacións que se producen son, en xeral, menores, pero entre os técnicos e os operativos os factores con maior vinculación son a falta de tempo por razóns de traballo e a falta de adecuación do contido dos cursos, mentres que a limitación do número de prazas só se une aos outros dous conglomerados á máxima distancia e, por conseguinte, é o factor menos vinculado cos demais. Quizais o contido máis definido do traballo dos técnicos e máis aplicado do traballo dos operarios supoña para eles que a participación en cursos de contidos inadecuados incrementa o custo de oportunidade.

Os datos obtidos mostran sen reservas que a Xunta debe fixarse como un dos obxectivos maiores da súa política de formación a mellora da adecuación entre a oferta e a demanda de cursos, porque os maiores obstáculos para a participación que indican os empregados poñen en entredito a medida de tal adecuación. Quizais sexa preciso (véxase o primeiro informe) redeseñar os criterios de repartimento das prazas e está claro que cómpre redeseñar os contidos. Neste mesmo sentido, quizais sería necesario realizar por parte da organización un maior esforzo para conciliar a carreira profesional das mulleres coa súa vida persoal (e, probablemente, familiar).

RECADRO 15

SÍNTESE SOBRE OS FACTORES QUE DIFICULTAN A PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

Os valores da media, nunha escala de 0 a 10, de dificultade suposta por varios factores para a participación non son moi elevados e encóntranse moi próximos entre si (entre 4,94 e 6,06), aínda que é posible establecer unha gradación entre os niveis de dificultade: de maior a menor dificultade, a sucesión empeza na falta de adecuación ás necesidades (6,06), a limitación do número de prazas (5,92), a falta de tempo por razóns persoais (5,6), a necesidade de desprazarse (5,26) e a falta de tempo por razóns de traballo (4,04).

Dous dos factores (limitación do número de prazas e falta de adecuación do contido) poden agruparse estatisticamente para representar limitacións da oferta de actividades formativas, que non está en equilibrio coa demanda (ben cuantitativa, ben cualitativamente); outros dous (falta de tempo por razóns persoais e necesidade de desprazarse) poden agruparse estatisticamente para reflectir os altos custos de oportunidade persoais que supón a participación na actividade para o empregado; en fin, a un nivel de abstracción un pouco máis elevado, estes dous factores e a falta de tempo por razóns de traballo representan os custos de oportunidade totais (persoais e profesionais) impostos ao empregado pola participación nas actividades formativas.

Encóntrase unha diferenza (-1,031 puntos) estatisticamente significativa entre a media da dificultade para participar que lles supón aos homes a falta de tempo por razóns persoais (4,93) e a media de dificultade que lles supón ás mulleres (5,97).

III.5. PREFERENCIAS POR ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

É posible clasificar as actividades formativas de acordo con múltiples criterios co fin de elaborar máis ou menos exhaustivas clasificacións ou tipoloxías. No presente informe adoptáronse catro criterios distintos, que proporcionan catro clasificacións. Os criterios adoptados e as clasificacións resultantes son os seguintes:

1. a existencia ou non de instalacións destinadas expresamente á participación na actividade durante un período de tempo predefinido permite diferenciar actividades de formación presencial, a distancia e semipresencial;
2. a modalidade de participación permite diferenciar cursos, xornadas/congresos e talleres/seminarios;

3. o momento de realización permite diferenciar actividades de formación en horario de traballo e fóra do horario de traballo;

4. a localización das instalacións ás cales ha de acudir o empregado permite diferenciar actividades realizadas en Santiago de actividades realizadas noutras localidades.

A cada unha desas catro clasificacións lóxicas engadíuselles unha clase co fin de recoller a resposta dos que carezan dunha preferencia definida, aos cales se considera “indiferentes”.

Preguntóuselles a todos os empregados entrevistados que, de entre as clases de actividade que forman cada clasificación, elixan aquela (unha soa) que prefiran. A continuación, expóñense os resultados da enquisa a este respecto.

Os gráficos III.25 a III.28 mostran a distribución de preferencias dos enquisados. A simple inspección visual ofrece escasa marxe de dúbida acerca das clases de actividades formativas preferidas pola maioría dos empregados. En síntese, entre o 60% e o 71% dos enquisados prefiren actividades presenciais, cursos, en horario de traballo e noutras localidades. Á parte disto, destaca o dato de que algo máis dunha quinta parte dos entrevistados mostren indiferenza ao horario de realización das actividades.

Gráfico III.25. Preferencias por instalacións específicas

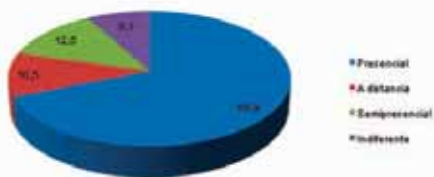


Gráfico III.26. Preferencias por modalidades de actividade

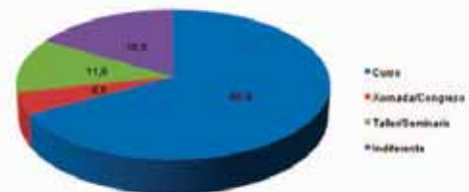


Gráfico III.27. Preferencias por horario da actividade

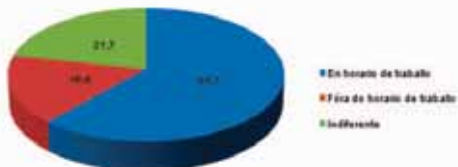
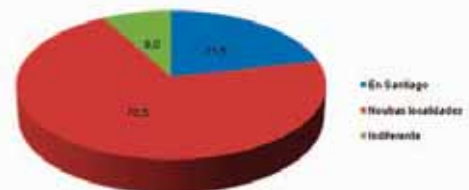


Gráfico III.28. Preferencias por localización da actividade



É posible calcular as combinacións de clases de actividades formativas para determinar de cales se trata. Porén, o número total de combinacións é 144 ($4^2 \times 3^2$). No anexo III preséntase unha táboa, na cal se recollen as frecuencias de respostas das combinacións e as porcentaxes que representan sobre o total de respostas. Algúns dos datos que proporciona esa táboa posiblemente resulten inesperados.

- A combinación preferida (polo 21,1% dos enquisados) é a de cursos presenciais en horario de traballo fóra de Santiago;
- en segundo lugar, pero elixida só polo 7,1% dos entrevistados, figura a combinación de cursos presenciais fóra do horario de traballo e fóra de Santiago;
- un 6,7% prefiren os cursos presenciais en calquera horario e fóra de Santiago, e outro tanto prefire os cursos presenciais en horario de traballo e en Santiago;
- o 5,1% prefire o taller ou seminario presencial en horario de traballo e fóra de Santiago, e outro tanto prefire calquera das modalidades en réxime presencial en horario de traballo e fóra de Santiago.

Estas seis preferencias por combinacións (é dicir, o 4,2% do total de combinacións posibles) representan o 51,8% dos entrevistados. O resto das combinacións que se presentan (téñase en conta que moitos dos ceros obedecen ao carácter improbable da combinación) representan porcentaxes moi pequenas de casos, aínda que a suma de todos eles ascenda ao 48,2%.

Malia o carácter anecdótico do dato, obsérvase que un 1,2% dos entrevistados (que supoñen, comparativamente, unha das porcentaxes menos baixas) se mostran por completo indiferentes á clase de actividade formativa na cal participar. Tampouco é posible deixar de reparar en que, a pesar do improbable da combinación, hai uns pouquísimos empregados que manifestan a súa preferencia por congresos/xornadas ou por talleres/seminarios a distancia.

Unha análise de táboas de continxencia revela que se encontran diferenzas significativas ao nivel do 0,01 nas preferencias dos empregados polo uso ou non de instalacións segundo a súa categoría funcional e que tales diferenzas consisten en que a porcentaxe de técnicos que prefire a formación presencial (74,0%) é significativamente superior á de administrativos (63,1%), así como en que as porcentaxes de administrativos que prefiren a formación a distancia (13,7%) ou son indiferentes (10,7%) son significativamente superiores ás respectivas porcentaxes de técnicos (na mesma orde, 7,7% e 5,8%).

Tal como podería parecer razoable, tamén se manifestan diferenzas significativas ao nivel do 0,001 nas preferencias por modalidades formativas segundo a categoría funcional: as porcentaxes de técnicos que prefiren congresos (7,0%) ou talleres (15,5%) son significativamente máis altas que as respectivas porcentaxes de administrativos (2,5% e 7,7%), e as destes que prefiren cursos (74,6%) son significativamente superiores ás daqueles (60,0%).

Igualmente, móstrase que son significativas as diferenzas entre as categorías funcionais no tocante ao horario das actividades, posto que unha porcentaxe de administrativos maior (66,5%) que de técnicos (57,5%) prefire o horario de traballo e unha porcentaxe maior de técnicos (19,7%) que de administrativos (12,9%) prefire a formación fóra do horario de traballo. E, en fin, as tamén significativas, e esperables, diferenzas entre administrativos e técnicos no que atinxe á localización das actividades consisten en que é maior a porcentaxe de administrativos (27,3%) que prefiren a formación en Santiago que a respectiva porcentaxe de técnicos (16,5%) e a correspondentemente maior porcentaxe de técnicos (74%) que de administrativos (66,4%) que prefiren a localización das actividades de formación noutras localidades que a capital da Comunidade Autónoma.

As diferenzas entre os individuos de diferentes niveis de responsabilidade en canto ao uso de instalacións encóntranse ao nivel exacto do 0,05 e consisten en que é maior a porcentaxe de operarios (72,8%) que de xerentes (63,7%) que prefire a formación presencial. As diferenzas, significativas ao nivel do 0,05, entre operarios e xerentes no que se refire ao horario de traballo consisten en que unha porcentaxe daqueles (19,6%) maior que a porcentaxe destes (12,5%) expresa a súa preferencia pola formación fóra do horario de traballo. As diferenzas relativas á localización das actividades son significativas ao nivel do 0,001: a porcentaxe de operarios que prefiren a formación fóra de Santiago (78,2%) é moi superior á correspondente porcentaxe de xerentes que mostra a mesma preferencia (60,4%), mentres que as porcentaxes de xerentes que prefiren a formación en Santiago (27,4%) ou son indiferentes (12,2%) superan considerablemente ás porcentaxes de operarios coa mesma preferencia (17,0% e 4,8%, respectivamente). Non se manifestan diferenzas significativas entre niveis de responsabilidade en canto ás preferencias pola modalidade da formación.

En canto ás preferencias pola localización das actividades, tendo presentes as diferenzas estatisticamente significativas entre o lugar de traballo dos administrativos e os técnicos e dos xerentes e os operarios, tratouse de determinar se existen diferenzas entre os elementos de cada par, mantendo constante o municipio de traballo. A razón é que as diferenzas nas preferencias pola localización comentadas nos parágrafos precedentes poden ser só o produto da tendencia á localización do centro de traballo dos administrativos e técnicos e dos xerentes e operarios en municipios distintos. Polo menos entre os empregados que traballan en Santiago, non hai diferenzas estatisticamente significativas, por unha parte, nin entre os empregados das dúas categorías funcionais nin entre os empregados dos dous niveis de responsabilidade. Porén, entre os empregados que traballan noutros municipios si se manifestan diferenzas estatisticamente significativas. Contra o que se podería esperar, é superior a porcentaxe de administrativos (93,6%) que a de técnicos (85,1%) que prefiren a formación noutras localidades; e é superior a porcentaxe de técnicos que de administrativos que prefiren a formación en Santiago ou se declaran indiferentes á localización (5,2% fronte a 1,2%, e 9,8% fronte a 5,2%, respectivamente). É superior a porcentaxe de operarios (93,4%) que a porcentaxe de xerentes (81,7%) que prefiren a formación noutras localidades e é superior a porcentaxe de xerentes que a de operarios que prefiren a formación en Santiago ou manifesta a súa indiferenza á localidade (6% fronte a 1,7%, e 12,3% fronte a 5%).

Os datos obtidos poden, como moito, orientar os criterios que lle sirvan á Xunta para distribuír o peso de cada unha das modalidades estudadas na oferta de actividades formativas. Destaca (véxase o primeiro informe) a preferencia por unha maior proporción de actividades descentralizadas. En fin, as diferenzas entre as preferencias de varias clases de categorías de empregados posiblemente reflectan diferenzas na dispoñibilidade de tempo para desprazarse desde a localidade de situación do centro de traballo dos seus membros ou na natureza das actividades propias do traballo desenvolvido por eles ou no grao de necesidade de manexar ferramentas ou instrumentos propios de certos traballos que exixen a aprendizaxe exclusivamente presencial. Novamente, estes datos deberían contribuír a achegar criterios que faciliten a adecuación entre a oferta e a demanda de actividades de formación á Xunta, aínda que prerequisites reclamados polos entrevistados para a elaboración do primeiro informe, como descrições de postos de traballo, tamén deberían materializarse para o logro de tal obxectivo.

RECADRO 16

SÍNTESE SOBRE AS PREFERENCIAS POR ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

Entre o 60% e o 71% dos enquisados prefiren actividades presenciais, cursos, en horario de traballo e noutras localidades. Á parte disto, destaca o dato de que algo máis dunha quinta parte dos entrevistados mostren indiferenza ao horario de realización das actividades.

A combinación máis preferida (polo 21,1% dos enquisados) é a de cursos presenciais en horario de traballo fóra de Santiago; en segundo lugar, pero elixida só polo 7,1% dos entrevistados, figura a combinación de cursos presenciais fóra do horario de traballo e fóra de Santiago; un 6,7% prefiren os cursos presenciais en calquera horario e fóra de Santiago, e outro tanto prefire os cursos presenciais en horario de traballo e en Santiago; o 5,1% prefire o taller ou seminario presencial en horario de traballo e fóra de Santiago, e outro tanto prefire calquera das modalidades en réxime presencial en horario de traballo e fóra de Santiago. Estas seis preferencias por combinacións (é dicir, o 3,13% do total de 192 combinacións posibles entre modalidades, instalacións, horario e localidade) representan o 51,8% dos entrevistados.

Atopáronse diferenzas estatisticamente significativas entre as porcentaxes de preferencias expresadas polos administrativos e os técnicos: a porcentaxe de técnicos que prefire a formación presencial (74,0%) é superior á de administrativos (63,1%), e as porcentaxes de administrativos que prefiren a formación a distancia (13,7%) ou son indiferentes (10,7%) son superiores ás respectivas porcentaxes de técnicos (na mesma orde, 7,7% e 5,8%); as porcentaxes de técnicos que prefiren congresos (7%) ou talleres (15,5%) son máis altas que as respectivas porcentaxes de administrativos (2,5% e 7,7%), e as destes que prefiren cursos (74,6%) son superiores ás daqueles (60%); unha porcentaxe de administrativos maior (66,5%) que de técnicos (57,5%) prefire o horario de traballo e unha porcentaxe maior de técnicos (19,7%) que de administrativos (12,9%) prefire a formación fóra do horario de traballo; é maior a porcentaxe de administrativos (27,3%) que prefiren a formación en Santiago que a respectiva porcentaxe de técnicos (16,5%) e é maior a porcentaxe de técnicos (74%) que de administrativos (66,4%) que prefiren a localización das actividades de formación noutras localidades que a capital da comunidade autónoma.

Tamén se encontraron diferenzas estatisticamente significativas entre as porcentaxes de preferencias expresadas polos xerentes e os técnicos: é maior a porcentaxe de operarios (72,8%) que de xerentes (63,7%) que prefire a formación presencial; unha porcentaxe daqueles (19,6%) maior que a porcentaxe destes (12,5%) expresa a súa preferencia pola formación fóra do horario de traballo; a porcentaxe de operarios que prefiren a formación fóra de Santiago (78,2%) é moi superior á correspondente porcentaxe de xerentes que mostra a mesma preferencia (60,4%), mentres que as porcentaxes de xerentes que prefiren a formación en Santiago (27,4%) ou son indiferentes (12,2%) superan considerablemente ás porcentaxes de operarios coa mesma preferencia (17% e 4,8%, respectivamente).

Mantendo constante o municipio de traballo, entre os empregados que traballan noutros municipios que Santiago de Compostela maniféstanse diferenzas estatisticamente significativas entre as categorías funcionais e os niveis de responsabilidade. É superior a porcentaxe de administrativos (93,6%) que a de técnicos (85,1%) que prefiren a formación noutras localidades, e é superior a porcentaxe de técnicos que de administrativos que prefiren a formación en Santiago ou se declaran indiferentes á localización (5,2% fronte a 1,2%, e 9,8% fronte a 5,2%, respectivamente); é superior a porcentaxe de operarios (93,4%) que a porcentaxe de xerentes (81,7%) que prefiren a formación noutras localidades, e é superior a porcentaxe de xerentes que a de operarios que prefiren a formación en Santiago ou manifestan a súa indiferenza á localidade (6% fronte a 1,7%, e 12,3% fronte a 5%).

