

# DOCUMENTOS DE TRABAJO

## LA DEMANDA DE FORMACIÓN EN EL SECTOR VINÍCOLA DEL RIOJA

Alfonso J. Gil López  
Vicente Lázaro Ruiz

D.T. No 07-2012

12/2012



UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA



LA DEMANDA DE  
FORMACIÓN EN EL SECTOR  
VINÍCOLA DEL RIOJA

Alfonso J. Gil López  
Vicente Lázaro Ruiz

D.T. N° 07-2012

12/2012

**DOCUMENTOS DE TRABAJO**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**UNIVERSIDAD DE LA RIOJA**

Esta serie de Documentos de Trabajo tiene como objetivo fundamental la difusión de los trabajos de investigación desarrollados por el personal docente e investigador del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de La Rioja, así como la mejora en sus producciones científicas.

This series of Working Papers has as fundamental goal the dissemination of the research projects developed by the teaching and research team of the Economy and Business Department of the University of La Rioja, as well as the improvement in its scientific production.

Envío de originales / Submission of manuscripts:

Universidad de La Rioja  
Departamento de Economía y Empresa  
Secretaría del Comité de Redacción de Documentos de Trabajo  
C/ Cigüeña, 60  
26004 Logroño. La Rioja

E-mail: secretaria.dt@dee.unirioja.es

Website:

<http://publicaciones.unirioja.es/online/dtdee/dtdee.shtml>

Edición y distribución / Publishing and distribution:

Universidad de La Rioja  
Servicio de Publicaciones  
C/ Piscinas s/n  
26006 LOGROÑO  
LA RIOJA – ESPAÑA

E-mail: publicaciones@unirioja.es  
Página web: publicaciones.unirioja.es

ISSN: 1698-756X

Depósito legal: LR-416-2004

Impreso en España - Printed in Spain

# La demanda de formación en el sector vinícola del Rioja

Alfonso J. Gil López  
Universidad de La Rioja<sup>a</sup>

Vicente Lázaro Ruiz  
Universidad de La Rioja

## Resumen

El análisis de necesidades formativas es el primer paso en el proceso de formación. Mediante el análisis las empresas determinan cómo desarrollar y adquirir habilidades que necesita su personal para lograr los objetivos del negocio. No obstante, con frecuencia las organizaciones no llevan a cabo un riguroso análisis de las necesidades de formación que sustente sus planes de formación. Este trabajo analiza los determinantes de la demanda de formación continua de las empresas del sector vinícola del Rioja. Se controlan dos tipos de variables: las características de las empresas (ubicación, tamaño, forma jurídica, certificaciones de calidad) y los cambios que han llevado a cabo empresas (en nuevos mercados, nuevos productos, cambios tecnológicos, inversiones en construcciones y modificaciones en el nombre comercial de la bodega). Para la obtención de los datos de la investigación, utilizamos la técnica de encuesta, que se aplica a una muestra estadísticamente representativa del sector vinícola del Rioja. Los resultados muestran que no existen un gran número de diferencias significativas en relación a la demanda de formación entre empresas y, por el contrario, que las variables consideradas en el trabajo como descriptoras de los cambios de las empresas muestran un significativo número de diferencias entre la demanda de formación y los cambios que han afrontado estas empresas.

Palabras clave: formación continua, necesidades de formación, sector vinícola, Rioja.

## Abstract

The training needs analysis is the first step in the training process. Through the training analysis is possible to the company to determine how to develop and acquire skills needed by its staff to achieve business objectives. However, organizations often do not use to conduct a rigorous analysis of training needs to sustain their training plans. This paper analyzes the determinants of the demand for corporate training of the Rioja wine industry by controlling two types of variables: the business characteristics (location, size, legal form, quality certifications) and the changes that the organizations have been

---

<sup>a</sup> Departamento de Economía y Empresa, C/ Cigüeña 60, 26004 Logroño.

conducting (new markets, new products, technological changes, investment in construction and alterations in the trade name of the winery). To obtain research data was used the survey technique, applied to a statistically representative sample of the Rioja wine sector. The results show that there are a number of significant differences in relation to the completion of training between firms and, conversely, that the variables considered in the work as descriptive of the changes of the companies show a significant number of differences between the demand for training and the changes that these companies have been facing.

Keywords: training, training needs analysis, Rioja wine sector.

JEL Classification: L21, M53, Q16

## **1. Introducción**

La adecuación de la formación a las necesidades de las empresas pasa por un análisis de las necesidades de formación como primer paso en el proceso de formación continua en las empresas y en las organizaciones en general. Sin embargo, no siempre las organizaciones llevan a cabo un riguroso análisis de las necesidades de formación que sustente sus planes de formación (Red y Vakola, 2006; Boydell y Leary, 1996).

Una formación continua adecuada de los empleados en el momento preciso proporciona importantes beneficios, tanto para las empresas con un aumento de la productividad como para los empleados con un mayor desarrollo de sus capacidades. Además, la formación se ha señalado como factor que contribuye a hacer efectivo el cambio en las organizaciones (Antonacopoulou, 2001).

La formación juega un papel crucial en el cambio organizativo (Kappelman y Richards, 1996; Lawes, 1996). Durante los procesos de cambio es necesario llevar a cabo una detección de las necesidades de formación acordes a los cambios funcionales que se están promoviendo, por ejemplo, en los procesos productivos o en la utilización de nuevas tecnologías.

Sobre todo lo anterior gira el objetivo fundamental de esta investigación, que es analizar los determinantes de la demanda de formación continua de las empresas del sector vinícola del Rioja. Pretendemos conocer qué variables influyen en la demanda de formación de las empresas vinícolas y si esta demanda está relacionada con los cambios que las bodegas han llevado a cabo en la última década.

El trabajo está dividido en tres puntos, los dos primeros son teóricos y el tercero empírico. El primero trata, escuetamente y de forma genérica, la necesidad de formación continua en las empresas. El segundo afronta el análisis de las necesidades de formación continua. Y el tercero aborda el estudio empírico sobre el análisis de las necesidades de formación continua en el marco del sector vinícola del Rioja.

## **2. La necesidad de formación continua en las empresas**

Los cambios en los entornos productivos de las empresas propician una auténtica necesidad de formación continua para facilitar estos procesos de cambio. Hoy las organizaciones deben tratar con la complejidad, deben hacer frente a rápidos cambios en

los contextos de producción para intentar sobrevivir en una economía global competitiva, que se centra en el conocimiento como base para los negocios (Lee y Hong, 2002).

La clave de la competitividad ya no se fundamenta en el capital financiero sino en las personas, en el capital intelectual y en la innovación. Desde esta perspectiva, cualquier estrategia de desarrollo de las organizaciones no debe plantearse únicamente desde la importancia del potencial industrial. La inversión material sólo puede tener éxito si va acompañada, incluso precedida, por la adecuación de la inversión intelectual en todos los campos.

Teniendo como base las anteriores propuestas, hacemos referencia en este punto, en primer lugar, a las características de la actual economía del conocimiento y su relación con la formación continua y, en segundo lugar, al papel de la formación continua en los contextos actuales de cambio.

Adentrándonos en el primero de los aspectos, en las economías desarrolladas, la información y el conocimiento se consideran los principales impulsores de la creación de valor en las organizaciones (Prahalad y Hamel, 1990). Como señalan Silvi y Cuganesan (2006), en los últimos años se ha señalado la importancia del papel del conocimiento en el desarrollo de la ventaja competitiva.

Los directivos reconocen que el conocimiento puede convertirse en el activo más importante para el éxito en los negocios. Para impulsar la eficiencia en las operaciones, incrementar la productividad y obtener soluciones y productos innovadores para los clientes, los directivos son conscientes del desarrollo de estrategias de gestión para desarrollar el conocimiento que se asocia con las personas en las organizaciones (Vouros, 2003). Dentro de estas estrategias, se encuentran la identificación, la adquisición, el desarrollo, la diseminación y el uso del conocimiento. Todos estos aspectos están relacionados con la formación continua como instrumento de transferencia del conocimiento (Ballesteros y de Saá, 1995).

En esta realidad económica cambiante, la formación continua se está configurando cada vez más como un instrumento al servicio de los trabajadores y de las organizaciones. Las empresas cada vez invierten más en “inteligencia”, porque la



inversión en recursos humanos es la más difícil de las inversiones y, en caso de éxito, es la más rentable (Gil y Lázaro, 2009).

En cuanto al papel de la formación continua en los contextos actuales de cambio, la formación ayuda a las organizaciones para preparar el cambio y para hacer del cambio una realidad permanente (Scheeres y Rhodes 2006; Kappelman y Richards, 1996). En palabras de Patel y Randell (1994, p. 23): *“La formación es la clave para la supervivencia, pero debe ser efectiva en el logro de un cambio organizativo positivo”*. La formación se considera una herramienta importante para la mejora de la competitividad y el empleo. Además, la falta de formación, especialmente en aspectos técnicos, puede hacer ineficientes importantes procesos de producción. En este sentido, los procesos de inversión en activos no siempre llevan aparejada una inversión en formación que facilite el uso eficiente de los mismos. Como señala Eighteen (1999), la inversión en formación es casi inversamente proporcional a la velocidad a la que las empresas invierten en software, inversión que las empresas consideran crucial para mantenerse por delante de la competencia.

En última estancia, se trata de alinear las estrategias de formación con los objetivos de las empresas, así, las empresas pueden hacer frente a los nuevos desafíos del entorno sin necesidad de acudir a contrataciones externas (Derouen y Kleiner, 1994).

### **3. El análisis de las necesidades de formación continua**

Diversos autores han seccionado el proceso de formación continua. En estos trabajos se han señalado diversas fases en el proceso, aunque exista variación en el número de fases. Mencionamos tres trabajos importantes por la repercusión que han tenido: Wilson (2000); Adamson y Caple (1996); Garavan y Sweeney (1994).

Wilson (2000) señala siete fases en el proceso de formación continua: (1) la identificación de las necesidades de formación; (2) la identificación de las personas que requieren formación; (3) la identificación del método de formación que ha de ser utilizado; (4) la preparación de los materiales de formación; (5) la entrega del programa

de formación; (6) la evaluación de la eficiencia de la formación; y (7) la auditoría del proceso para una futura modificación de la formación.

Adamson y Caple (1996) proponen cuatro niveles en la planificación de la formación: (1) la identificación de las necesidades; (2) el diseño de programas; (3) la deliberación (resolución); y (4) la evaluación.

Garavan y Sweeney (1994) señalan tres fases en el proceso de formación continua: (1) el análisis de necesidades de formación y objetivos de formación; (2) la implementación y aplicación de la formación; y (3) la aplicación y evaluación de la formación.

Como se comprueba, aunque los autores señalan diversas fases en el proceso de formación continua, todos ellos hacen referencia al análisis de las necesidades de formación como la primera etapa en el proceso.

Pese a la importancia que tiene el análisis de formación, como señalábamos en la introducción, las organizaciones no siempre llevan a cabo un estudio de las necesidades de formación, aunque a nivel teórico se señala su importancia porque surge de los objetivos estratégicos de la organización y de los objetivos de negocio. Las necesidades iniciales de los programas de formación surgen de los supervisores y de los directivos, junto con las necesidades derivadas del plan estratégico de la organización.

Por lo mencionado hasta aquí, en este punto: (1) señalamos la importancia del análisis de las necesidades de formación; (2) indicamos el proceso de análisis; y (3) apuntamos diversas técnicas de recogida de datos para el análisis.

### **3.1. La importancia del análisis de necesidades de la formación continua**

La importancia de un análisis de las necesidades de formación continua ha sido destacada por numerosos autores (v.g. Goldstein, 1993). En este punto señalamos, en primer lugar, las bases en las que se asienta la importancia del análisis de las necesidades de formación y, en segundo lugar, la evolución de la importancia de este análisis de necesidades.

La importancia del análisis se debe a que la formación, para que sea eficaz, debe responder a las necesidades presentes y futuras de la empresa. Además, el análisis de las necesidades de formación facilita la evaluación y el control de la formación que se ha

llevado a cabo. En palabras de Adamson y Caple (1996, p. 6): “*Las necesidades de formación deben ser específicamente consideradas para hacer efectivo el aprendizaje en las organizaciones, además este análisis permite incluir los procesos de evaluación en el diseño del proceso de formación*”.

La importancia concedida al análisis de las necesidades de formación ha ido evolucionando con el tiempo. La evolución puede verse en dos procesos, tanto para el acercamiento a un nuevo tipo de realidades empresariales, como son las organizaciones de aprendizaje y la gestión del conocimiento, como en el ajuste a las realidades de las organizaciones actuales y a su gestión.

El primer proceso de evolución del análisis de la formación tiende a acercarse a las nuevas realidades organizativas. Los procesos de análisis de las necesidades de formación han venido evolucionando desde una fuerte centralización en el departamento de formación hacia una responsabilidad de los trabajadores de las distintas áreas funcionales en lo referente a su formación. La responsabilidad es un tema directamente relacionado con las organizaciones de aprendizaje (Gil, 2011a).

El segundo proceso de evolución del análisis de la formación tiende a acercarse a la nueva gestión de las organizaciones. Tradicionalmente, el análisis de necesidades ha estado orientado a la deficiencia, es decir, diseñado para identificar y analizar deficiencias existentes o discrepancias en el desempeño. Esta perspectiva de deficiencia está por definición centrada en el presente. Cuanto menor es el desempeño actual con relación al estándar o deseado, mayor es la necesidad formativa que se genera (Dipboye, 1997). Por tanto, el objetivo de cualquier análisis o evaluación de necesidades es averiguar qué programas de formación son necesarios para resolver los déficits en el desempeño (Mitchell y Hyde, 1979). Sin embargo, en la actualidad la formación se considera no como una herramienta para la corrección de la deficiencia, sino como una oportunidad para hacer frente a las rápidas transformaciones socioeconómicas y aumento de la productividad (Barba *et al.*, 2007; Harris y Cole, 2007)

### **3.2. El proceso de análisis de las necesidades de formación en las empresas**

En este punto justificamos la necesidad de un proceso de análisis de las necesidades de formación en las empresas y señalamos, a partir de Anderson (1994), un modelo de análisis. El análisis de las necesidades formativas parte del conocimiento de

la realidad institucional sobre la cual queremos confeccionar el plan de formación: la historia de la organización, su entorno, la situación económica financiera, los cambios en los productos/servicios ofertados, la cultura, los recursos humanos y la estructura organizativa.

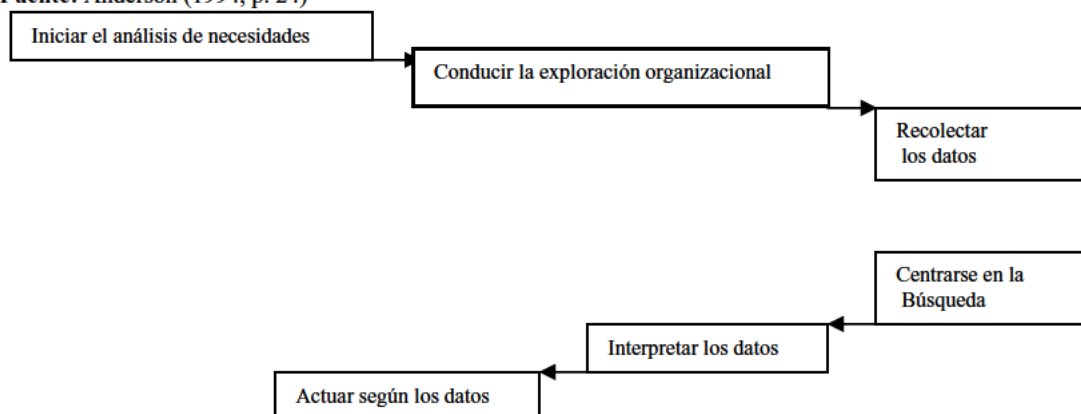
Así, el análisis de las necesidades de formación requiere de un proceso estratégico programado. En las organizaciones actuales la formación se considera como una estrategia organizativa deliberada y no únicamente la reacción a un problema o una decisión política basada en un simple deseo. Por ello, la identificación de las necesidades de formación requiere de mecanismos integrales, sistemas de soporte que permitan establecer criterios claros sobre la orientación de las estrategias de formación, por ejemplo, el reconocimiento de los resultados esperados de las experiencias de formación o los estándares de competencias que se requieren para un puesto de trabajo, que señalaron Adamson y Caple (1996).

A continuación analizamos el modelo de Anderson (1994) por dos causas fundamentales: (1) recoge el conjunto de elementos que constituyen un exhaustivo análisis de las necesidades de formación; y (2) relaciona tres aspectos que se consideran esenciales en el análisis: iniciativa de análisis, estudio de la organización y propuesta de actuación.

Anderson (1994) diseña un modelo proactivo de análisis de las necesidades de formación, que supone un nexo de unión entre la formación y la estrategia de la organización (ver figura 1). Este modelo consta de seis puntos o acciones clave: (1) iniciar el análisis de necesidades; (2) conducir la exploración organizacional; (3) recopilar los datos; (4) centrarse en la búsqueda; (5) interpretar los datos; y (6) actuar según los datos.

**Figura 1.** – Ciclo de análisis de las necesidades de formación

Fuente: Anderson (1994, p. 24)



El primer punto: Iniciar el análisis de necesidades. El modelo de análisis de las necesidades de formación comienza con la iniciativa o la promoción del análisis de las necesidades de formación. Esta iniciativa puede provenir de diversos actores dentro del ámbito empresarial. Por ejemplo, en el estudio realizado por Chiu *et al.* (1999) se indica que los promotores o iniciadores del análisis de las necesidades de formación son dos tipos: (1) los representantes de las organizaciones (por ejemplo, los directivos); y (2) los formadores de empresa.

El segundo punto: Conducir la exploración organizacional. El siguiente punto en el ciclo de análisis de las necesidades de formación se lleva a cabo a través de un estudio de las características de la organización, de la industria o del sector objeto de estudio.

El tercer y cuarto punto: Recopilar los datos y centrarse en la búsqueda. Estos puntos consisten en centrarse en la recogida de datos en cada sección o centro de trabajo, es decir, recopilar la información necesaria para un posterior estudio y tratamiento.

El quinto punto: Interpretar los datos. Los datos son solamente salidas significativas de información que es necesario organizar y considerar, que por sí mismos no solucionan problemas, pero ayudan en la toma de decisiones. Antes de proponer soluciones de formación o no-formación, es necesario encontrar las prioridades a partir del análisis y discusión.

El sexto punto: Actuar según los datos. Este punto se refiere a una propuesta para la acción. La acción en este modelo no se considera como la fase final del ciclo, sino más bien como la base que maneja todo el proceso. Las necesidades de formación es un proceso que comprende consulta, investigación y respuesta. Y el éxito último del análisis de las necesidades depende de las respuestas apropiadas de los destinatarios.

### **3.3. Diversas técnicas de recogida de datos para el análisis de las necesidades de formación en las empresas**

Señalamos diversas técnicas de recogida de datos para el análisis de las necesidades de formación continua en las que vienen a confluir el tercer y cuarto punto del modelo de Anderson (1994) indicado en el punto anterior.

La literatura ha venido señalando distintas técnicas de recogida de datos en el proceso de análisis. Quizá el autor más importante sobre este tema es McClelland (1994a, b, c, d), que propone cuatro técnicas de recogida de datos: (1) las entrevistas a través de cuestionario, (2) las entrevistas individuales, (3) los “*focus groups*”, y (4) las observaciones directas en el lugar de trabajo.

Para McClelland (1994a) el cuestionario es una herramienta valiosa para obtener información consistente y relevante, y cuando está bien diseñado, administrado y se realiza un buen análisis de datos, brinda una valiosa información sobre los indicadores de rendimiento y sobre los inhibidores de la productividad en las organizaciones. Este instrumento se asocia a enfoques y diseños de investigación cuantitativos, su análisis se apoya en el uso de estadísticos que pretenden aproximar los resultados de una muestra a una población (Rodríguez *et al.*, 1996).

Existen numerosas ventajas sobre otros tipos de recogida de datos y métodos de investigación en la utilización de encuestas a través de cuestionario para el análisis de las necesidades de formación (McClelland, 1994a): (1) se puede administrar a una gran población porque no requiere que los individuos, que pueden estar situados en cualquier punto del planeta, se reúnan en un sitio determinado, esta circunstancia permite evitar un considerable coste; (2) son medios no intrusivos para la recopilación de retroalimentación, si se comparan con las entrevistas individuales y grupales y, en ocasiones, también con la observación directa, ya que los encuestados pueden dar su opinión en una situación de mayor libertad y más acorde a su conveniencia; (3) la polarización, que fácilmente puede surgir en las distintas entrevistas debido a la manera en la que las preguntas son planteadas por el entrevistador (emisor) y son percibidas por el demandado (receptor), se reduce al mínimo; y (4) completar un cuestionario es relativamente simple y sencillo, tampoco se requiere una gran cantidad de tiempo para complementarlo. De entre los inconvenientes del cuestionario se pueden destacar (Hopkins, 1989): (1) el análisis requiere bastante tiempo; (2) es necesario una gran preparación para conseguir preguntas claras y reveladoras; y (3) los sujetos pueden tener algún tipo de reparo en contestar a las preguntas de manera totalmente sincera.

Como señala McClelland (1994b), las entrevistas individuales cara a cara son un buen método de recogida de información para un análisis de las necesidades de formación. En particular, un formato compuesto de preguntas abiertas y cerradas,

permitirá obtener datos numéricos fáciles de tabular, pero también proporcionará comentarios sobre áreas que pueden no haber sido consideradas previamente. La segunda técnica, entrevistas individuales.

Entre las ventajas de este método se pueden señalar: (1) produce observación y retroalimentación directa; (2) obtiene excelentes datos cualitativos; (3) puede ser utilizada de forma estructura (elección forzada), resultando datos cuantitativos sobre los objetivos previstos; y (4) puede ser estructura de forma no estructura (abierta), lo que genera amplios comentarios sobre los objetivos previstos. Y entre las desventajas: (1) es de los métodos más caros en la recopilación de datos; (2) es el que más costoso en tiempo en relación al entrevistado; y (3) requiere un entrevistador técnico experimentado.

Siguiendo con los estudios de McClelland (1994c), los “*focus groups*” son, también, una valiosa técnica de recopilación de datos cualitativos para evaluar las necesidades de formación, que se utilizan mejor en conjunto con otra técnica de recopilación cuantitativa de datos. La información obtenida a través de los “*focus groups*” puede servir como una base para iniciar una mayor información en profundidad a través de otros métodos como las entrevistas individuales o los cuestionarios.

Como ventajas de esta técnica se pueden señalar: (1) es particularmente útil en la recopilación de datos sobre cuestiones específicas; y (2) produce un amplio espectro en el conocimiento de áreas que no están claramente definidas por el individuo. Como inconvenientes se destacan: (1) puede ser peligrosa si no se facilita o modera correctamente; y (2) puede ser causa de conflicto entre dos o más miembros del grupo, o polarizarse entre posibles subgrupos.

Por último, la observación directa en el lugar de trabajo se considera un método valioso para el análisis de las necesidades de formación, que parte de un enfoque sistémico para determinar las necesidades individuales de capacitación de la persona y de la organización (McClelland, 1994d). Además, es un medio muy versátil para obtener tanto información cuantitativa como cualitativa, en particular en el análisis de las necesidades de formación. La observación debe ser conducida por personas con experiencia y bien informada con respecto a los procesos y procedimientos de trabajo que se observan.

Como ventajas de este instrumento de recogida de datos se pueden señalar: (1) permite captar formas de conducta que no siempre son relevantes para los observados; (2) no necesita colaboración del sujeto observado; y (3) es muy objetiva. Como inconvenientes se indican: (1) su coste es elevado, requiere personas con cualificación y los materiales son costosos; (2) es un proceso lento; y (3) es difícil que una conducta perseguida se presente en el momento que se realiza la observación.

#### **4. Estudio empírico sobre el análisis de las necesidades de formación continua en el sector vinícola del rioja**

Presentamos este estudio sobre el análisis de la formación continua en el sector vinícola del Rioja en cuatro puntos: (1) los objetivos de la investigación; (2) la metodología; (3) los resultados; y (4) la discusión y las conclusiones.

##### **4.1. Objetivos de la investigación**

Planteamos como objetivo conocer las variables que determinan la demanda de formación continua llevada a cabo por las empresas del sector vinícola del Rioja.

Las variables propuestas son de dos tipos: las características propias de las empresas investigadas y los procesos de cambio que han llevado a cabo estas empresas bodegueras. El primer tipo de variables, las relacionadas con las características de las empresas que demandan formación continua: (1) la ubicación, (2) el tamaño, (3) la forma jurídica de la empresa y (4) las certificaciones de calidad de las empresas.

El segundo tipo de variables, las relacionadas con los cambios que han llevado a cabo por las empresas bodegueras: (1) introducción en nuevos mercados, (2) realización de nuevos productos, (3) cambios o inversiones en tecnología, (4) cambio o inversiones en construcciones y (5) modificaciones en el nombre comercial de la bodega.

Las hipótesis de trabajo propuestas quedan resumidas en las tablas 1 y 2. Como se observa en la tabla 1, en un primer estudio se hace referencia a los contrastes de hipótesis en relación a la demanda de formación y las variables que hemos denominado como características propias de las empresas (ubicación, tamaño, forma jurídica y certificación de calidad).



**Tabla 1.- Primer grupo de hipótesis de trabajo propuestas en relación demanda de cursos de formación y las características de la empresa bodeguera**

Hipótesis	Descripción de la hipótesis
H01	No existen diferencias significativas entre la demanda de cursos de formación continua (contenidos) y la zona de ubicación de la empresa bodeguera
H02	No existen diferencias significativas entre la demanda cursos de formación continua (contenidos) y el tamaño de la empresa bodeguera
H03	No existen diferencias significativas entre la demanda de cursos de formación continua (contenidos) y la forma jurídica de la empresa bodeguera
H04	No existen diferencias significativas entre la demanda de contenidos de cursos de formación continua (contenidos) y las certificaciones de calidad de la empresa bodeguera

En la tabla 2 se señalan las hipótesis del segundo estudio, que hacen referencia a los cambios que han venido sucediendo en las empresas bodegueras en la última década (introducción en nuevos mercados, realización de nuevos productos, cambios tecnológicos, inversiones en construcciones y modificaciones en el nombre comercial de la bodega).

**Tabla 2.- Segundo grupo de hipótesis de trabajo propuestas en relación demanda de cursos de formación y los cambios en la empresa bodeguera**

Hipótesis	Descripción de la hipótesis
H05	No existen diferencias significativas entre la demanda de cursos de formación continua (contenidos) y la introducción en nuevos mercados de la empresa bodeguera
H06	No existen diferencias significativas entre la demanda cursos de formación continua (contenidos) y la realización de nuevos productos en la empresa bodeguera
H07	No existen diferencias significativas entre la demanda de cursos de formación continua (contenidos) y las inversiones en tecnología de la empresa bodeguera
H08	No existen diferencias significativas entre la demanda de cursos de formación continua (contenidos) y las inversiones en construcciones de la empresa bodeguera
H09	No existen diferencias significativas entre la demanda de contenidos de cursos de formación continua (contenidos) y las modificaciones en el nombre comercial de la empresa bodeguera

## 4.2. Metodología

Con el fin de evaluar las necesidades de formación en el sector vinícola del Rioja y documentar adecuadamente los materiales y sistemas apropiados para el desarrollo de la formación en el sector, la investigación se llevó a cabo en tres etapas.

En la primera, se realizaron entrevistas informales a los directivos y los propietarios de las bodegas para conocer la percepción que tenían de su propia formación y la de los empleados de las empresas vinícolas. En la segunda etapa, se llevó a cabo una revisión de la literatura que nos permitiera determinar los déficits de formación del sector. Y, en la tercera, se realizó una encuesta a los directivos para recoger información sobre las necesidades de formación continua en el sector.

Así, el análisis de las necesidades de formación continua se lleva a cabo mediante la información proporcionada por los directivos de las empresas del sector vinícola del Rioja.

La metodología de investigación se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo. Para abordar la metodología de investigación seguimos los siguientes puntos: (1) la población objeto de estudio; (2) la técnica de recogida de datos; (3) las características de la muestra; (4) el procedimiento de recogida de datos; y (5) los tipos de análisis que llevamos a cabo.

La población objeto de estudio son las empresas del sector vinícola del Rioja. La Denominación de Origen Calificada Rioja distingue tres tipos de zonas vitivinícolas en función de su situación geográfica (Rioja Alta, Rioja Baja y Rioja Alavesa). En concreto, las que pertenecen a la Denominación de Origen Calificada Rioja con 6 o más asalariados. Según los datos que facilita el INE (2008), la población corresponde con 179 empresas, que se distribuyen según el tamaño de las misma: 74 (el 41,34%) tienen entre 6 y 9 empleados; el 89 (49,72%) tienen entre 10 y 49; y 16 (el 8,94%) tienen más de 49 trabajadores.

La técnica de recogida de datos ha sido la encuesta. Se realiza un cuestionario que se aplica a una muestra estadísticamente representativa de la población, con un nivel de confianza del 95% el error muestral es el  $\pm 9,1$ .

Características de la muestra de empresas. La muestra está formada por 58 empresas. (1) Según la zona de procedencia de las bodegas son: el 46,56% (27 bodegas) de Rioja Alta; el 39,66% (23 bodegas) de Rioja Baja; y el 13,79% (8 bodegas) de Rioja Alavesa. (2) Por tamaño (en función del número de empleados): el 36,20% corresponde con empresas de 6 a 9 asalariados; el 51,72% corresponde con empresas de 10 a 49 asalariados; y el 12,06% corresponde con empresas de 50 o más asalariados. (3) Según

su forma jurídica el 17,2% es una cooperativa (10 bodegas); y el 82,8% no es una cooperativa (48 bodegas). (4) Según certificaciones de calidad: el 50,0% tiene establecido un sistema certificado de gestión de la calidad (29 bodegas); el 10,3% (6 empresas) lo estaban estableciendo en el momento de pasar la encuesta; el 25,9% estaba entre sus objetivos a corto plazo certificarse en gestión de calidad; y el 13,8% (8 empresas) no tenían previsto seguir un sistema de control de calidad.

En relación a los procesos de cambio que las empresas estaban llevando a cabo en el momento de pasar la encuesta o en momentos posteriores, resultan los siguientes datos: el 86,2% (50 empresas) se había introducido en nuevos mercados; el 67,2% (39 empresas) había llevado a cabo cambios en la producción en el proceso del vino; el 89,7% estaba llevado a cabo inversiones y cambios en tecnología; el 74,1% (43 empresas) había construido nuevos edificios o modificados los antiguos; y el 22,4% (13 empresas) ha realizado cambios en su nombre comercial de la bodega.

Los cuestionarios fueron aplicados por nosotros mismos. Dos cuestiones fundamentales en el procedimiento: se solicitó la autorización de la dirección de la empresa para entregar los cuestionarios y, después, se pidió la conformidad de los directivos encuestados.

### **4.3. Resultados**

Para llevar a cabo el comentario de los resultados, en primer lugar, se señalan los contrastes de hipótesis en relación a la demanda de contenidos de formación según las variables que hemos denominado como características propias de las empresas bodegueras; y, en segundo lugar, se indican los contrastes de hipótesis sobre la demanda de formación según las variables que hemos denominado cambios llevados a cabo por las empresas bodegueras.

En las cuatro tablas siguientes (de la tabla 3 a la 6) se resumen los análisis de la varianza que se han llevado a cabo agrupadas por tipos de cambios (características y cambios en las empresas) y los contenidos de formación que se demandan por las empresas del sector.

La tabla 3 muestra el análisis de la varianza en relación a la variable dependiente demanda de cursos de formación y dos de las variables independientes que hemos

denominado como características propias de las empresas (ubicación y tamaño de empresa).

En relación a los cursos de formación, se han distinguido dos grupos de cursos, por un lado, los cursos generales de formación, que hacen referencia a cursos que no son específicamente sobre temas de viticultura (idiomas, informática, gestión, comerciales, calidad, prevención de riesgos laborales, manipulación de alimentos y manejo de maquinaria no específica de enología o viticultura) y, por otro lado, los cursos específicos de viticultura (enología, viticultura, manejo de maquinaria o instrumental de ecología, manejo de maquinaria de viticultura y sobre normas de Regulación de la Denominación de Origen Calificada Rioja). En la tabla aparece, además, con el nombre de cursos vitivinícolas (en general) aquellos casos en los que el sujeto al menos haya realizado un curso sobre aspectos vitivinícolas en general.

**Tabla 3.- Análisis de la varianza para las variables independientes localización y tamaño de empresa del sector del Rioja y la variable dependiente demanda de cursos de formación**

Contenido curso formación	Ubicación			Tamaño		
	gl	F	Sig.	gl	F	Sig.
Vitivinícolas (en general)	2	,993	,337	2	1,529	,226
Idiomas	2	,861	,429	2	,843	,436
Informática	2	1,198	,310	2	,329	,721
Gestión	2	,536	,588	2	,843	,436
Comerciales	2	1,424	,249	2	3,706	,031
Calidad	2	2,311	,109	2	,908	,409
Prevención riesgos laborales	2	1,050	,357	2	,110	,896
Manipulación de alimentos	2	2,007	,144	2	1,861	,165
Manejo maquinaria general	2	1,312	,278	2	2,339	,106
Enología	2	,291	,749	2	,356	,702
Viticultura	2	,627	,538	2	,228	,797
Manejo maquinaria enología	2	,606	,549	2	,610	,547
Manejo maquinaria viticultura	2	2,751	,073	2	1,192	,311
Normas DOC	2	,762	,472	2	,919	,405

En la tabla anterior se muestran los valores de F y su significatividad para la variable ubicación de la empresa vinícola, en este caso, al ser un valor en todos los casos superior a 0,050 se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y no existen diferencias significativas entre la demanda de cursos de formación y la zona de ubicación geográfica de la bodega.

En la tabla 3 se muestran, asimismo, los valores de F y su significatividad para la variable tamaño de empresa. En este caso, se rechaza únicamente la hipótesis nula (H02) en la realización de formación sobre contenidos comerciales (significatividad 0,031). No se encuentran, por tanto, diferencias significativas en los demás contenidos de formación continua.

La tabla 4 muestra el análisis de la varianza en relación a la variable dependiente demanda de cursos de de formación y dos de las variables independientes que hemos denominado como características propias de las empresas (forma jurídica y certificaciones de calidad de las empresas bodegueras).

**Tabla 4.- Análisis de la varianza para las variables independientes forma jurídica y certificación de calidad de empresa del sector del Rioja y la variable dependiente demanda de cursos de formación**

Contenido curso formación	Forma jurídica			Certificación de calidad		
	gl	F	Sig.	gl	F	Sig.
Vitivinícolas (en general)	1	,381	,540	3	,579	,631
Idiomas	1	,458	,501	3	1,547	,213
Informática	1	3,013	,088	3	,441	,725
Gestión	1	,458	,501	3	,157	,597
Comerciales	1	4,153	,046	3	1,228	,308
Calidad	1	,360	,551	3	1,279	,291
Prevención riesgos laborales	1	,001	,981	3	,345	,793
Manipulación de alimentos	1	8,615	,005	3	,957	,420
Manejo maquinaria general	1	9,516	,003	3	,887	,454
Enología	1	2,870	,096	3	1,224	,310
Viticultura	1	3,976	,051	3	,290	,832
Manejo maquinaria enología	1	,126	,723	3	1,327	,275
Manejo maquinaria viticultura	1	,322	,573	3	1,499	,225
Normas DOC	1	,110	,741	3	1,597	,201

En la tabla 4 se muestran los valores de F y su significatividad para la variable forma jurídica de la empresa vinícola. En este caso, se rechaza la hipótesis nula (H03) en los contenidos de cursos de formación sobre manipulación de alimentos (0,005) y manejo de maquinaria general (0,003). Por lo que se puede aceptar la relación entre la variable forma jurídica de la empresa y la realización de los cursos de formación sobre los contenidos de cursos de formación señalados.

La tabla 4 se muestra, también, los valores de F y su significatividad para la variable certificación de calidad de la empresa vinícola. En este caso, no se rechaza la hipótesis nula (H04) en ninguno de los contenidos de cursos de formación señalados.

La tabla 5 muestra el análisis de la varianza en relación a la variable dependiente demanda de cursos de de formación y dos de las variables independientes que hemos denominado como cambios en los procesos de gestión de las empresas del sector vinícola (en entrada a nuevos mercados y en fabricación de nuevos productos).

**Tabla 5.- Análisis de la varianza para las variables independientes cambios en entrada en nuevos mercados y en fabricación de nuevos en las empresa del sector del Rioja y la variable dependiente demanda de cursos de formación**

Contenido curso formación	Nuevos mercados			Nuevos productos		
	gl	F	Sig.	gl	F	Sig.
Vitivinícolas (en general)	1	,013	,911	1	1,721	,195
Idiomas	1	,404	,528	1	,687	,411
Informática	1	,748	,391	1	,005	,945
Gestión	1	2,904	,094	1	,687	,411
Comerciales	1	6,069	,017	1	,014	,907
Calidad	1	1,698	,198	1	1,102	,298
Prevención riesgos laborales	1	2,025	,160	1	,090	,765
Manipulación de alimentos	1	2,333	,132	1	3,965	,051
Manejo maquinaria general	1	,736	,395	1	3,221	,078
Enología	1	2,179	,146	1	7,207	,010
Viticultura	1	,004	,952	1	1,058	,308
Manejo maquinaria enología	1	,097	,757	1	4,054	,049
Manejo maquinaria viticultura	1	,420	,520	1	2,529	,117
Normas DOC	1	,195	,660	1	6,897	,011

La tabla 5 se muestra los valores de F y su significatividad para la variable entrada en nuevos mercados de las empresas vinícolas. En este caso, se rechaza la hipótesis nula (H05) en los contenidos de cursos de formación comerciales o de marketing. Por lo que se puede aceptar la relación entre la variable entrada en nuevos mercados y la demanda de cursos de formación sobre aspectos comerciales de la empresa.

La tabla 5 se muestra, asimismo, los valores de F y su significatividad para la variable fabricación de nuevos productos por las empresas vinícolas. En este caso, se

rechaza la hipótesis nula (H06) para los cursos de formación sobre enología (0,010), maquinaria de enología (0,049) y sobre normas del consejo regulador (0,011).

La tabla 6 muestra el análisis de la varianza en relación a la variable dependiente demanda de cursos de de formación y tres de las variables independientes que hemos denominado como cambios en los procesos generales de gestión de las empresas del sector vinícola (en tecnología, en construcciones y en el nombre comercial).

**Tabla 6.- Análisis de la varianza para las variables independientes cambios en tecnología, en construcciones y en el nombre comercial de las empresa del sector del Rioja y la variable dependiente demanda de cursos de formación**

Contenido curso formación	Tecnología			Construcciones			Nombre comercial		
	gl	F	Sig.	gl	F	Sig.	gl	F	Sig.
Vitivinícolas (en general)	1	,045	,833	2	,847	,361	1	1,198	,278
Idiomas	1	1,464	,231	2	1,412	,240	1	,287	,594
Informática	1	,023	,880	2	,070	,792	1	4,887	,031
Gestión	1	4,595	,036	2	1,412	,240	1	,010	,922
Comerciales	1	4,248	,044	2	2,801	,100	1	,002	,965
Calidad	1	5,117	,028	2	,226	,636	1	1,056	,309
Prevención riesgos laborales	1	,290	,592	2	,328	,569	1	,010	,922
Manipulación de alimentos	1	,000	1,000	2	,087	,769	1	,875	,354
Manejo maquinaria general	1	,889	,350	2	1,096	,300	1	1,163	,285
Enología	1	1,554	,218	2	,014	,908	1	,179	,674
Viticultura	1	2,134	,150	2	,183	,670	1	,391	,534
Manejo maquinaria enología	1	1,274	,264	2	,185	,669	1	,012	,915
Manejo maquinaria viticultura	1	,008	,930	2	1,096	,300	1	2,059	,157
Normas DOC	1	2,151	,148	2	,027	,871	1	3,276	,076

La tabla 5 se muestra los valores de F y su significatividad para la variable inversión o cambios en tecnología. En este caso, se rechaza la hipótesis nula (H07) en los contenidos de cursos de formación sobre gestión (0,036), comerciales o de marketing (0,044) y de calidad (0,028). Por lo que se puede aceptar la relación entre la variable cambios en los procesos tecnológicos y la demanda de cursos de formación cursos de formación sobre aspectos comerciales y de la gestión de la calidad.

También, la tabla 5 muestra los valores de F y su significatividad para la variable inversión en inmovilizado llevados a cabo por las empresas del sector vinícola del Rioja. No se rechaza la hipótesis nula (H08) en ninguno de los casos.

En la tabla 5 se muestran los valores de F y su significatividad para la variable cambios en el nombre comercial de la bodega. En este caso, se rechaza la hipótesis nula (H09) en los contenidos de cursos de formación sobre informática (0,031). Por lo que se puede aceptar la relación entre la variable cambios en el nombre comercial de la empresa y la demanda de los cursos de formación sobre informática.

#### **4.4. Discusión y conclusiones**

Para desarrollar la discusión y las conclusiones se sigue el planteamiento de hipótesis que hemos llevado a cabo en función de las variables que se han contrastado. Se comentan las variables que se consideran características de las empresas y las variables que se han denominado como cambios organizativos.

La primera variable: la ubicación de las bodegas del Rioja. Como se ha indicado, la Denominación de Origen Calificada Rioja distingue tres tipos de zonas vitivinícolas en función de su situación geográfica (Rioja Alta, Rioja Baja y Rioja Alavesa). En el contraste de hipótesis que se ha llevado a cabo no se han encontrado diferencias significativas entre la zona geográfica de ubicación de la bodega y la demanda de formación continua. Esta situación vendría a señalar que las necesidades de formación son comunes a la totalidad de la Denominación de Origen, sin distinción de zonas geográficas, en este sentido parecen no existir clústeres relacionados en la demanda de formación continua. Otros trabajos (Buesa *et al.*, 2002) han señalado, por el contrario, que aspectos como la innovación pueden estar relacionados con el ámbito geográfico de situación de las empresas.

La segunda variable: el tamaño de la empresa (en función del número de empleados). El tamaño de las empresas viene siendo una variable de contraste usual en los trabajos que se relacionen con la investigación en recursos humanos (Khadra y Rawabdeh, 2006; Birdthistle y Fleming, 2008; Díez *et al.* 2005), en estos trabajos se vienen señalando diferencias significativas por tamaño de empresa, sin embargo, en nuestra investigación no se han encontrado diferencias significativas en función de esta variable, con la excepción de cursos sobre temas comerciales. En este caso se puede



señalar que si bien se ha hecho una distinción entre empresas pequeñas, medianas y grandes atendiendo a la idiosincrasia del sector, es necesario considerar que ninguna de las empresas alcanza los 250 empleados, sería razonable encontrar diferencias significativas a partir de estos tamaños de empresas.

La tercera variable: la forma jurídica de la bodega (cooperativa y no cooperativa). Hemos diferenciado dos formas jurídicas de empresas dadas las características distintivas de las empresas cooperativas en relación al resto de formas jurídicas, por ejemplo, en la toma de decisiones (la doctrina cooperativa de “un hombre, un voto”) o en la profesionalización de la gerencia (Salazar, 2009). En esta variable se han encontrado las mayores diferencias significativas de las consideradas variables características de las empresas. Otros trabajos que han estudiado el sector vinícola del Rioja (Sáinz, 2001), encontraron, por ejemplo, distintos niveles de rentabilidad entre las empresas cooperativas y el resto de empresas del sector.

La cuarta variable: la certificación de calidad. En nuestro estudio no se han encontrado diferencias significativas en función de la variable calidad. Estos resultados señalan que la demanda de formación no está relacionada con la obtención de un certificado de gestión de la calidad por la empresa, aunque se podría pensar la existencia de diferencias significativas en la realización de formación y no tanto en la demanda (Gil, 2011b).

La quinta variable: cambios por la entrada a nuevos mercados. En esta variable hemos encontrado diferencias significativas únicamente, como era de esperar, en la realización de cursos comerciales o de marketing, en este sentido, Mehtaa *et al.* (2002) señalan la necesidad de formar a los empleados, en especial a los gerentes de distintos niveles, en temas de ventas en los procesos de cambios en los mercados.

La sexta variable: cambios en la realización de nuevos productos. En esta variable se han encontrado diferencias significativas en dos tipos de cursos especialmente relacionados con los procesos de producción del vino, los cursos sobre enología y los cursos sobre el manejo de maquinaria de enología, existe, por tanto, una relación entre la formación sobre contenidos que facilitan los procesos de cambio en producción característicos del sector y la realización de nuevos productos (distintos

tipos de vino). Otros trabajos (v.g. Kjaerheim, 2005) también han señalado que la inclusión de programas de formación facilita las tareas generales de producción.

La séptima variable: cambios en los procesos tecnológicos. En esta variable contrastada se ha encontrado diferencias significativas, especialmente, en los cursos de calidad. Estos resultados vendrían a señalar que los procesos de calidad en la producción del vino están relacionados con los procesos tecnológicos. La tecnificación de la producción del vino de Rioja en los últimos años ha sido un hecho frecuente (Gil, 2011b).

La octava variable: cambios o inversión en construcciones. Se ha contrastado esta variable debido a que en los últimos años en el sector del Rioja ha habido una importante inversión en la transformación física de las bodegas, y se quería comprobar si este hecho está relacionado con la realización de formación, los resultados vienen a señalar que no existe relación entre los cambios en el inmovilizado de las bodegas (ampliaciones o nuevos diseños) y la realización de formación, la realización de estas obras de construcción se lleva a cabo por empleados ajenos a las propias empresas y, por ello, era de esperar que no existieran diferencias significativas.

La novena variable: cambios en el nombre comercial de la bodega. En esta variable no se han encontrado diferencias significativas en ningún tipo de curso, con la excepción de cursos sobre informática, que se puede tratar de un hecho marginal.

Como conclusiones clave se pueden señalar dos, primera, no se han encontrado importantes diferencias significativas en la demanda de formación en función de las variables que hemos catalogado como características propias de las empresas, lo que vendría a señalar que, en general, el sector en su conjunto demanda el mismo tipo de formación. Segunda, se han comprobado la relación entre los cambios que han llevado a cabo las empresas del sector y la realización de formación vinculada al proceso de cambio, que ha sido una de las hipótesis que hemos mantenido en el planteamiento teórico. Por ejemplo, se han encontrado diferencias significativas entre la realización de formación en temas comerciales y la entrada de las empresas en nuevos mercados, otras diferencias significativas que se han encontrado han sido la demanda de cursos de formación sobre enología y la elaboración de nuevos tipos de vino o la realización de cursos sobre los procesos de calidad y la inversión en tecnología.

## Referencias

- Adamson, P. y Caple, J. (1996), "The training and development audit evolves: is your training and development budget wasted?", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20 No. 5, pp 3-12.
- Anderson, G. (1994), "A Proactive Model for Training Needs Analysis", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 3, pp. 23-28.
- Antonacopoulou, E.P. (2001), "The paradoxical nature of the relationship between training and learning", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 3, pp. 327-350.
- Ballesteros, J.L. y de Saá, P. (1995), *La formación como proceso de transferencia de conocimiento: Un modelo aplicado al sector de la restauración*, Santa Cruz de Tenerife, Fundación FYDE.
- Barba, M.A.; Aragón, A. y Sanz, R. (2007), "Prácticas de formación y resultados organizativos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16 No. 4, pp. 127-144.
- Birdthistle, N. y Fleming, P. (2005), "Creating a learning organisation within the family business: an Irish perspective". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29 No. 9, pp. 730-750.
- Boydell, T. y Leary, M. (1996), *Identifying Training Needs*, Institute of Personnel and Development, London.
- Buesa, M.; Baumert, T.; Heijs, J. y Martínez, M. (2002), "Los factores determinantes de la innovación: un análisis econométrico sobre las regiones españolas", *Economía Industrial*, No. 347, pp. 67-84.
- Chiu, W.; Thompson, D.; Mak, W.M. y Lo, C.L. (1999), "Re-thinking training needs analysis. A proposed framework for literature review", *Personal Review*, Vol. 12 No. 1/2, pp. 79-90.
- Derouen, C. y Kleiner, B.H. (1994), "New Developments in Employee Training", *Work Study*, Vol. 43 No. 2, pp. 13-16.

- Díez, M.; Soler, C.; Suera, M. y Visauta, B. (2005), “Exploring de “learning organizations” in multinational companies. Preliminary results according the perception of Spanish managers”. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 13 No. 6, pp. 292-311.
- Dipboye, R.B. (1997), “Organizational barriers to implementing a rational model of training”, en Quiñones, M.A. y Ehrenstein, A. (Eds.): *Training for a rapidly changing workplace*, American Psychological Association, Washington, pp. 31-60.
- Eighteen, R. (1999), “Training needs analysis for IT training”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31 No. 4, pp. 149-152.
- Garavan, T.N. y Sweeney, P. (1994), “Supervisory Training and Development: The Use of Learning Contracts”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 2, pp. 17-26
- Gil, A.J. (2011a), “El diseño de organizaciones que facilitan el aprendizaje”, en Gallego, D.J. y Alonso, C.M. (Eds.), *Innovación y Gestión del Talento*, EBS Business School, Cáceres, pp. 591-600.
- Gil, A.J. (2011b), *Organizaciones que facilitan el conocimiento, formación continua y creación de conocimiento*. Tesis Doctoral inédita. UNED, Madrid.
- Gil, A.J. y Lázaro, V. (2009), *Una aproximación a la creación de conocimiento organizativo y aprendizaje. Incidencia en recursos humanos, Proceedings, VII International Workshop on HRM*, Universidad de Murcia, Murcia.
- Goldstein, I. L. (1993), *Training in organizations. Needs assessment, development and evaluation (3<sup>rd</sup> Ed.)*, Brooks/Coole, Pacific Grove.
- Harris, S.G. y Cole, M.S. (2007), “A stages of change perspective on managers' motivation to learn in a leadership development context”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 No. 6 pp. 774- 793.
- Hopkins, D. (1989): *Investigación en el aula*, PPU, Barcelona.
- INE (Instituto Nacional Estadística) (2008), *Empresas Denominación de Origen Rioja*, Instituto Nacional de Estadística, Madrid [documento privado].
- Kappelman, L.A. y Richards, T.C. (1996), “Training, empowerment, and creating a culture for change”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No. 3, pp. 26-29.
- Khadra, M.F.A. y Rawabdeh, I.A. (2006), “Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies”, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 5, pp. 455-474.

- Kjaerheim, G. (2005); "Cleaner production and sustainability", *Journal of Cleaner Production*, No. 13, pp. 329-339
- Lawes, A. (1996), "Training for change", *Library Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 29-31.
- Lee, S.M. y Hog, S. (2002), "An enterprise-wide knowledge management system infrastructure", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 No. 1, pp. 17-25.
- McClelland, S.B. (1994a), "Training Needs Assessment Data-gathering Methods: Part 1, Survey Questionnaires", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 1, pp. 22-6.
- McClelland, S.B. (1994b), "Training Needs Assessment Data-gathering Methods: Part 2 –Individual Interviews", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 2, pp. 27-31.
- McClelland, S.B. (1994c), "Training Needs Assessment Data-gathering Methods: Part 3, Focus Groups", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 3, pp. 29-32.
- McClelland, S.B. (1994d), "Training Needs Assessment Data-gathering Methods: Part 4, On-site Observations", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 5, pp. 4-7.
- Mehtaa, R.; Dubinskyb, A.J. y Andersonc, R.E. (2002), "Marketing channel management and the sales manager", *Industrial Marketing Management*, No. 31, 429-439
- Mitchell, E.J. y Hyde, A.C. (1979), "Training demand assessment: Three cases studies in planning training programs". *Public Personnel Management*, Vol. 6 No. 8, pp. 360-373.
- Patel, A. y Randell, G. (1994), "Total Quality Management – The Solution to More Training in Britain?: A Survey of Small-to-medium-sized Manufacturing Firms in the North of England", *Training for Quality*, Vol. 2 No. 1, pp. 23-28.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.
- Reed, J. y Vakola, M. (2006), "What role can a training needs analysis play in organisational change?", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 No. 3 pp. 393-407.

- Rodríguez, G; Gil, J. y García, E. (1996), *Metodología de la investigación cualitativa*, Aljibe, Málaga.
- Sáinz, A. (2001), *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de la Denominación de Origen Calificada Rioja*, Universidad de La Rioja, Logroño.
- Salazar, I. (2009), *La cooperativa como forma de gobierno de las transacciones en la Denominación de origen Calificada Rioja*, Universidad de La Rioja, Logroño.
- Scheeres, H. y Rhodes, C. (2006), “Between cultures: values, training and identity in a manufacturing firm”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 No. 2 pp. 223-236.
- Silvi, R. y Cuganesan, S. (2006), “Investigating the management of knowledge for competitive advantage. A strategic cost management perspective”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 No. 3, pp. 309-323.
- Vouros, G.A. (2003), “Technological issues towards knowledge-powered organizations”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 114-127.
- Wilson, H.C. (2000), “Emergency response preparedness: small group training. Part I-training and learning styles”, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 105-116.





**UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA**

## **SERVICIO DE PUBLICACIONES**

Teléfono: (+34) 941 299 187  
publicaciones@adm.unirioja.es  
<http://publicaciones.unirioja.es>