

TRABAJO FIN DE GRADO

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

Facultad de ciencias sociales y jurídicas de Orihuela



*ESTUDIO SOBRE LA FORMACIÓN PROGRAMADA EN ESPAÑA: CASO DE  
LA EMPRESA FOSTER HOLLYWOOD*

TRABAJO REALIZADO POR:

CAROLINA GONZÁLEZ PASTOR

DIRIGIDO POR:

LIRIOS ALÓS SIMÓ

**CONVOCATORIA JUNIO 2020**

<b>1. RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>3. TÉCNICAS DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA.....</b>	<b>6</b>
3.1. <i>La formación continua.....</i>	6
3.2. <i>El aprendizaje en el puesto de trabajo y sus fases .....</i>	7
3.3. <i>Marco conceptual de la formación profesional para el empleo en España .....</i>	9
3.3.1. <i>Gestión de la formación profesional para el empleo en España.....</i>	10
3.4. <i>Importancia de la formación para el trabajador y para la empresa .....</i>	11
3.4.1 <i>La relación entre la formación y los objetivos a conseguir por la empresa, en base a su estrategia.....</i>	15
3.5. <i>Valoración o evaluación de la formación.....</i>	17
3.6. <i>Análisis de la formación continua en España.....</i>	20
3.7. <i>¿Por qué las organizaciones invierten en formación programada (formación bonificada)?.....</i>	22
3.8. <i>Crédito dispuesto para formación en el empleo.....</i>	25
3.8.1 <i>Formación por sectores de actividad .....</i>	26
3.8.2 <i>Distribución por modalidades de impartición .....</i>	27
3.9. <i>Formación dentro o fuera de la jornada laboral.....</i>	29
<b>4. ANÁLISIS E IMPLICACIÓN DE LA EMPRESA FOSTER HOLLYWOOD SOBRE LA SELECCIÓN DE SUS ACCIONES FORMATIVAS .....</b>	<b>33</b>
4.1. <i>Introducción al diseño del plan.....</i>	33
4.2. <i>Descripción de la empresa.....</i>	34
4.2.1. <i>Descripción de puestos.....</i>	35
4.3. <i>Formación requerida para los trabajadores de la empresa Foster Hollywood .....</i>	37
4.4 <i>Participantes e instrumentos de evaluación.....</i>	38
4.5 <i>Resultados obtenidos.....</i>	39
4.5 <i>Recomendaciones .....</i>	47
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>52</b>
<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>55</b>
Anexo I: <i>Cuestionario de la evaluación de la formación .....</i>	55

## 1. RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo realizar un estudio que permita analizar la formación continua en España. La investigación realizada describe en la situación que se halla este subsistema de formación, los agentes implicados, la forma de gestionar este sistema y las fases y métodos para llevar a cabo la formación. La formación es considerada en la actualidad una práctica indispensable, ya que las empresas van cambiando y deben de ir adaptándose a las nuevas exigencias del entorno, por ello la importancia de invertir en capital humano.

En segundo lugar, he escogido el restaurante Foster Hollywood ubicado en Orihuela para realizar un estudio de caso único. La metodología utilizada es especialmente cuantitativa, centrada en la realización de un cuestionario a los empleados fijos que realizan la formación continua, de manera que a partir de los resultados obtenidos he podido recolectar todos los datos que me ayudarán a realizar un análisis y reflexión sobre la realidad que presenta la empresa en cuanto a la formación que realiza y decidir qué acciones formativas se pueden corregir o mejorar.

**Palabras clave:** Formación continua, fases y métodos de formación, estrategia, España, objetivos, evaluación.

## ABSTRACT

The objective of this work is to carry out a study that allows analyzing continuous training in Spain. The research carried out describes the situation of this training subsystem, the agents involved, how to manage this system and the phases and methods to carry out the training. Training is currently considered an indispensable practice, since companies are changing and must adapt to the new demands of the environment, therefore the importance of investing in human capital.

Second, I have chosen the Foster Hollywood restaurant located in Orihuela to carry out a unique case study. The methodology used is especially quantitative, focused on the realization of a questionnaire to permanent employees who carry out continuous training, so that from the obtained results I have been able to collect all the data that will help me to carry out an analysis and reflection on the reality that the company presents in terms of the training it performs and deciding which training actions can be corrected or improved.

**Keywords:** Continuous training, training phases and methods, strategy, Spain, objectives, evaluation.



## 2. INTRODUCCIÓN

El objetivo que persigue este trabajo en la primera parte es analizar la situación actual en la que se encuentra la formación continua para el empleo en España. Estudiamos las fases para llevar a cabo los programas de formación pasando por los diferentes modelos de evaluación en los que la utilización de uno u otro por parte de las empresas estará en función de sus objetivos estratégicos, además, se expondrá que es la Fundación Estatal para la Formación en el empleo y a través de datos y gráficos trataré de dar visión de la situación actual que existe en las empresas de nuestro país sobre la formación profesional.

La segunda parte del trabajo consiste en un estudio de caso único de la empresa de restauración Foster Hollywood la cual pertenece al grupo Alsea.

En este caso me voy a centrar en el restaurante Foster Hollywood situado en Orihuela provincia de Alicante. La empresa consta de un departamento de Recursos Humanos, pero sin embargo la mayoría de las acciones recaen sobre el encargado o gerente. En un primer apartado se desarrollaría la introducción al diseño del plan, así como los objetivos sobre los que incide esta investigación. Más tarde se realizará un estudio sobre los puestos desempeñados y los procesos de recursos humanos que llevan a cabo en la empresa para la formación de sus empleados. Para llevar a cabo este estudio se realizó un cuestionario a 24 trabajadores que son los que componen la organización. Mediante este cuestionario se elaboraron unos resultados y conclusiones con los datos más relevantes, para, finalmente, establecer una serie de propuestas de mejora consideradas fundamentales para satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización.

### **3. TÉCNICAS DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA**

#### **3.1. La formación continua**

Los programas de formación de las personas en las empresas requieren una enseñanza de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el correcto desempeño del puesto de trabajo y, al mismo tiempo, son el punto de partida de la promoción y el desarrollo profesional. La formación suele comenzar desde el momento de la incorporación de la persona a la empresa (Gil, I. 1999).

El proceso de incorporación de las personas a la empresa no finaliza con su selección y contratación. En general, la organización trata de buscar para sus puestos de trabajo a aquellas personas que mejor cumplan los requisitos marcados en los perfiles.

No obstante, si consideramos a la empresa un organismo vivo que ha de adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y de producción, las personas deben hacer lo mismo, y es aquí donde cumple su papel fundamental el proceso de formación (Gil, 1999).

La formación continua es “aquella formación que recibe una persona después de haber finalizado su formación inicial en una profesión, con el fin de ampliar o perfeccionar sus competencias profesionales”. Este tipo de formación se da a lo largo de la vida laboral de la persona, por lo que se vincula con el concepto de educación permanente y de ahí su adjetivación como “continua”.

Los intereses y necesidades de los trabajadores en relación a los puestos de trabajo que desempeñan están en constante cambio, por tanto, la formación continua es la estrategia que permite que las exigencias de la profesión converjan con las necesidades del profesional, posibilitando así tanto la adaptación como el desarrollo constante de los entornos laborales. La formación continua capacita a los trabajadores para alcanzar objetivos principalmente de la organización, pero también a su desarrollo como personas.

Si nos centramos en los objetivos que pretende cubrir la formación continua, los más frecuentes vienen a ser la actualización de conocimientos, la mejora del

clima laboral, la adaptación a los cambios en el puesto de trabajo y la mejora de los resultados obtenidos. Parella, Sáez, Sanromán y Torres (1999).

En cuanto a la formación en las organizaciones la podríamos definir como un proceso sistemático, impulsado y gestionado por una organización y dirigido a sus colaboradores, que pretende desarrollar las competencias y las capacidades de éstos -sus conocimientos, habilidades y actitudes- para alcanzar los objetivos que la organización tiene planteados, teniendo en cuenta los intereses y motivaciones profesionales y personales de los participantes (Pineda, 2002).

### **3.2 El aprendizaje en el puesto de trabajo y sus fases**

De las numerosas definiciones que se han ido dando a lo largo de los años de la formación, todas hacen referencia al proceso de aprendizaje. Por ejemplo, Hinrich (1988) la define como “cualquier procedimiento iniciado por la organización que intenta mejorar el aprendizaje entre sus miembros”

El aprendizaje no es la única variable del proceso de formación, pero si una de las más importantes. El aprendizaje puede definirse según Roger (1977) como “un cambio de la conducta relativamente permanente que ocurre como resultado de la experiencia”

Watkins y Marsick (1992) identificaron tres tipos diferentes de aprendizaje en el lugar de trabajo. Los denominaron formal, informal y causal. *El aprendizaje formal (la formación)* se refiere a los eventos planificados de manera más o menos puntual que se utilizan para instruir a las personas sobre la forma de realizar sus trabajos específicamente determinados e incluye tanto un objetivo o un conjunto de objetivos como un proceso definido y organizado. El *aprendizaje informal* se lleva a cabo en el contexto de las organizaciones y, entre otras cuestiones, se caracteriza por los aspectos siguientes: no se realiza en el aula, no suele estar altamente estructurado, su control se encuentra en manos del trabajador y no está determinado por la organización. El *aprendizaje incidental* se produce como un subproducto involuntario de alguna otra actividad, por ejemplo: la experimentación por ensayo y error o la interacción personal.

Formarse es una estrategia de aprendizaje permanente que resulta clave en el desarrollo profesional (Nadler, Nadler 1989).

Muchos autores defienden modelos de gestión de la formación en la empresa. Autores como Goldstein (1994), consideran que este proceso consta de *tres fases*:

- *Fase de Programación*: Hay que tener presentes los objetivos de la empresa, los recursos internos, humanos y materiales, y los factores externos a la organización. A partir de aquí, y con la descripción de los puestos de trabajo se determinan aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el correcto desempeño de los mismos. También se analiza el potencial de las personas que van a ser formadas. Finalmente, se establece el plan de formación de la empresa, con la programación de objetivos, contenidos, actividades, medios y recursos, duración y evaluación de cada acción formativa.
- *Fase de Ejecución de la formación*: Una vez definido el plan de formación, pasa a ejecutarse. Para ello se buscan los recursos humanos necesarios para la impartición de las acciones formativas (formadores internos o externos) y los recursos materiales (financiación, aulas, internet, documentación, medios didácticos, etc.).
- *Fase de Evaluación de la formación*: finalmente, se planifican mecanismos de evaluación y control de calidad de las acciones formativas impartidas. Esta evaluación puede hacerse siguiendo varios criterios (Catalanello y Kirkpatrick, 1995), tales como: las relaciones de los participantes, el nivel de aprendizaje, los cambios producidos en los comportamientos de las personas como consecuencia del programa de formación y los resultados o cambios en las variables organizacionales, tales como costes, productividad, etc.

Por lo tanto, cualquier sistema de evaluación que se introduce en el proceso de formación tiene como objetivo introducir las modificaciones oportunas en la planificación de dicho proceso. De esta forma se podrán realizar las correcciones necesarias a base de los datos obtenidos para alcanzar los objetivos establecidos.



### **3.3. Marco conceptual de la formación profesional para el empleo en España**

La ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral español, y previamente el Real Decreto-ley 4/2015, de 22 de marzo, para la reforma urgente del Sistema de Formación profesional para el Empleo en el ámbito laboral cometió una reforma integral del sistema que garantiza el interés general y la necesaria estabilidad y coherencia que el sistema precisa.

El acuerdo de propuestas para la negociación tripartita para fortalecer el crecimiento económico y el empleo, firmado por el Gobierno y los interlocutores sociales el 29 de julio de 2014, recogía un compromiso con el desarrollo de medidas concretas en diversos ámbitos, incluida la voluntad de trabajar para transformar el sistema de formación profesional para el empleo, sobre la base del diálogo social.

Esta reforma persigue cuatro objetivos estratégicos:

- La garantía del derecho a la formación de los trabajadores, empleados y desempleados, en particular, de los más vulnerables.
- La contribución efectiva de la formación a la competitividad de las empresas.
- El fortalecimiento de la negociación colectiva en la adecuación de la oferta formativa a los requerimientos del sistema productivo.
- Eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos públicos.

En última instancia, se trata de consolidar en el sistema productivo español una cultura de formación profesional y favorecer con ello a la mejora de la empleabilidad de los trabajadores que facilite la creación de empleo.

Además, esta ley tiene como objetivos estratégicos:

- Favorecer la creación de empleo estable y de calidad.
- Contribuir a la competitividad empresarial.
- Garantizar el derecho a la formación laboral.
- Ofrecer garantías de empleabilidad y promoción profesional de los trabajadores.

De acuerdo a lo establecido en el artículo mencionado anteriormente, la formación profesional para el empleo en el ámbito laboral podrá impartirse en modalidad presencial, tele formación o mixta, mediante la combinación de las dos modalidades anteriores, además se potencia la formación online, de forma coherente con la evolución de las nuevas tecnologías y las garantías que ofrecen de alcance y calidad de la formación (BOE, 2017).

### **3.3.1. Gestión de la formación profesional para el empleo en España**

Aunque se la conoce usualmente como Fundación Tripartita, lo cierto es que dicha fundación hoy en día recibe otro nombre: Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE). No obstante, aunque ha cambiado de denominación, sus señas de identidad son las mismas: facilitar como herramienta la Formación Bonificada para superar las limitaciones relativas a las pymes y fomentar la formación continua para el empleo de calidad en España. FUNDAE pertenece al sector público estatal, aunque su naturaleza es privada. Está compuesta por la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y las organizaciones empresariales y sindicales más representativas a nivel estatal. Sus funciones están recogidas en el artículo 36 del Real Decreto 694/2017, que desarrolla la Ley 30/2015 por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral.

- **¿COMO SE FINANCIA?**

La formación que se financia a través de los impuestos que pagan los empresarios y trabajadores del país mediante la Seguridad Social. Por otro lado, recibe apoyo de Europa con fondos europeos y utiliza sus potencialidades para mejorar el mercado laboral español.

- **FUNCIONES QUE DESARROLLA**

La Fundación Tripartita o FUNDAE, como es conocida actualmente, tiene una serie de labores que cumplir y que forman parte intrínseca del modo de trabajar de este organismo de consenso estatal. Dicho de otro modo, la FUNDAE cuenta con muchas funciones a desarrollar que pasar por la mejora del nivel de

conocimiento de los profesionales sea cual sea su sector. Estas son sus principales funciones:

- Asistir a Pymes para facilitar el acceso a la formación de sus trabajadores.
  - Participar en foros nacionales e internacionales que busquen crear sinergias para mejorar la formación de los profesionales.
  - Difundir y mejorar la formación en el ámbito empresarial.
  - Elaboración de estadísticas de empleo.
  - Vigilancia del correcto funcionamiento de los centros de formación.
  - Mejora de la normativa de la formación para el empleo.
- 
- **FORMACIÓN ONLINE Y PRESENCIAL**

La FUNDAE también tiene en cuenta las nuevas circunstancias de la sociedad y promueve un conjunto de herramientas para que las empresas, trabajadores y centros de formación, puedan mejorar sus criterios de conocimientos profesionales ya sea a través de cursos online o presenciales. Ambos casos están contemplados dentro de la FUNDAE con el objetivo de ampliar la capacidad y las potencialidades del actual mercado laboral de trabajadores.

#### **3.4. Importancia de la formación para el trabajador y para la empresa**

La formación profesional no es solo un derecho de los trabajadores. Es también un importante instrumento económico que alimenta las políticas activas de empleo y las estrategias de productividad y competitividad de las empresas.

Por eso, la Resolución sobre el desarrollo de los Recursos Humanos de 2000 establece en su párrafo 11 que “el costo de la educación y la formación debería considerarse como una inversión”.

La formación profesional es un importante factor de empleabilidad. Si bien la formación profesional no genera empleo por sí sola, contribuye en gran medida a que el individuo compita mejor por los puestos de trabajo disponibles o esté en condiciones de preservar el empleo que posee. Uriarte, E., Rímolo, J. y Rímolo, O. (1998). Formación profesional en la negociación colectiva. *Resolución de 2000 sobre Desarrollo de recursos humanos*, párr. (3,9), 13-14.

Un objetivo fundamental de la formación es la supresión o mejora de los problemas de rendimiento. Sin embargo, no todos los problemas relativos al rendimiento se solucionan con formación. Los déficits de rendimiento pueden tener diversas causas, muchas de las cuales no está bajo el control del trabajador y, por tanto, no se solucionarían con formación.

Para que el programa de formación tenga éxito debe tener los objetivos claros y realistas. Estos objetivos guiarán el contenido del programa y determinarán los criterios por los que debe evaluarse su eficacia (Gómez-Mejía, 2016).

Cuando la empresa apuesta definitivamente por la formación, el primer paso que se da es el análisis o detección de las necesidades formativas de sus empleados. Las empresas elaboran su propio inventario de necesidades formativas, en donde se contemplan, por una parte, las necesidades de la empresa y de las personas, por otra, lo que se va a enseñar y, finalmente, los objetivos que se persiguen con la formación. A continuación, describimos cada uno de ellos:

En primer lugar, hay que distinguir entre las necesidades formativas que resultan del plan estratégico de la empresa y las necesidades formativas que las personas asumen por su cuenta. En el primer caso es la propia empresa la que programa las actividades necesarias para conseguir el perfeccionamiento y estas acciones normalmente se desarrollan en horas de trabajo. En el segundo caso son las personas de la empresa que tienen interés en su propio desarrollo, las que buscan fuera de las horas de trabajo las acciones formativas que les pueden ser útiles para el desempeño de su puesto de trabajo (Gil, 1997).

La segunda cuestión que plantea la formación en la empresa son los objetivos de la formación, es decir, qué es lo que se desea con la formación. A este respecto, la formación puede ser la solución a cinco problemas en la empresa: bajo rendimiento, falta de preparación, adaptación a cambios tecnológicos o sistemas de producción, cambio de funciones en los puestos de trabajo o reorganización total de la empresa y de los puestos de trabajo. Para establecer el plan de formación la empresa distingue entre:

- Acciones de formación básica → que pueden ser de preparación para la vida profesional (formación general o profesional) o de preparación para una función significativamente diferente (promoción o reconversión).

- Acciones de perfeccionamiento → que pueden ser de adaptación a la evolución (profundización, reciclaje o polivalencia) o de ajuste a la función (puesta al día).

Por último, la tercera cuestión que se plantea la empresa es lo que debe enseñar y a qué nivel. Como punto de partida, se contemplan las tres categorías para el desempeño del puesto de trabajo:

**Figura 1: Niveles de actuación de la formación en la empresa**



Fuente: Elaboración propia a partir de Gil (1997).

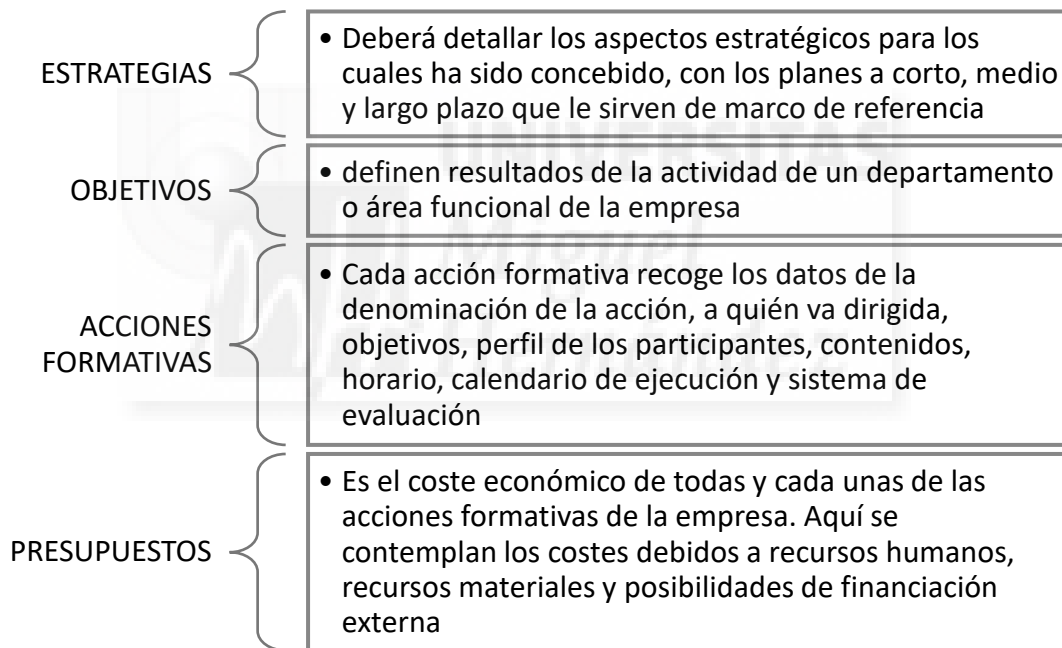
- Campo cognoscitivo (conocimientos: saber): nivel de conocimientos, nivel de comprensión y nivel de aptitudes para adquirir nuevos conocimientos.
- Campo afectivo (actitudes: saber ser): creencias, valores, esquemas mentales, sentimientos, etc.

- Campo conductual (aptitudes y comportamientos: saber hacer): habilidades profesionales, destrezas para el manejo de tecnologías, capacidad de saber hacer, producir, aplicar, etc.

Una vez finalizadas las necesidades de formación en la empresa, hay que programar todas aquellas acciones formativas que nos permitan conseguir los objetivos marcados por la empresa. Para ello, las empresas diseñan y elaboran un Plan de formación (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997).

Este Plan, que suele ser anual, contempla cuatro aspectos fundamentales:

**Figura 2: Diseño y elaboración del Plan de formación**



Fuente: Elaboración propia a partir de Gil (1997).

### **3.4.1 La relación entre la formación y los objetivos a conseguir por la empresa, en base a su estrategia**

Una estrategia, según Mintzberg (1997), es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios del entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

Según Fernández y Salinero (1999), si las estrategias son de expansión, prevén la entrada de nuevo personal, captar nuevos segmentos de mercado, el plan deberá contener acciones enfocadas a formar a ese nuevo personal, gestionando una rápida adaptación a los valores y cultura de la empresa. Si, por el contrario, la política es de ajuste y concentración, la formación deberá reflejar acciones capaces de generar una mejor gestión de costes, creación de sinergias, reciclajes y conversaciones de puestos y ámbitos organizativos.

Los recursos humanos son estratégicos porque las diversas empresas u organizaciones deben enfrentarse a un contexto altamente competitivo y es la única "herramienta" con la que cuentan. Deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr los recursos humanos estratégicos que creen la diferencia entre compañías. De este modo es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía: "las personas que integran la organización representan un valor estratégico para la misma" (Alles, 2006).

Otro concepto importante es el de cultura empresarial, "son aquellos valores, supuestos, expectativas y definiciones que caracterizan a la organización y a sus miembros". La cultura empresarial nos dice cómo se realizan las tareas en cada organización, ya que representan las ideologías que prevalecen en la cabeza de las personas que la integran (Cameron y Quinn, 2011).

La cultura empresarial y la formación están interrelacionadas ya que contienen una mutua dependencia: El factor humano. La cultura es creada y sostenida por

el factor humano de la empresa y la formación va dirigida a dicho factor, por lo tanto, las acciones de una afectan a la otra directamente y viceversa.

Al mismo tiempo, ambas se interrelacionan con la estrategia de la empresa, ya que el tipo de cultura empresarial que tenga una organización depende de la estrategia que ésta posea, a la vez que la condiciona y determina.

Y, por otra parte, la formación ha de existir en función de la estrategia de la empresa y servir como instrumento para su aplicación. Estas relaciones entre cultura, estrategia y formación pueden representarse con la siguiente figura (Pineda, 1995):

**Figura 3: Relación entre cultura, estrategia y formación**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (1995).

En base a lo estudiado durante el curso, las empresas tienen establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse a las coyunturas de su sector y mercado, por tanto, el plan



formativo debe ser un pilar fundamental para el éxito de esas estrategias y políticas.

### **3.5. Valoración o evaluación de la formación**

La evaluación del impacto de la formación es una de las modalidades de evaluación de la formación que se da en las organizaciones. Por impacto de la formación podemos entender con Pineda (2000:124) las repercusiones que la realización de unas acciones formativas conlleva para la organización, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la organización tiene planteados.

Veredas (2005:7) considera la evaluación de la formación como la “evaluación del grado de aplicación de lo aprendido –conocimientos, habilidades y actitudes- al puesto de trabajo” y el impacto se refiere, para él, al “aumento de la competitividad de las empresas y la mejora de la situación laboral de los trabajadores y también de otros posibles efectos no buscados que pudieran registrarse”. Bajo el mismo planteamiento, Pereda y Berrocal (2006) utilizan el término de evaluación de la formación, que pretende:

“conocer hasta qué punto las competencias adquiridas, desarrolladas, activadas y/o inhibidas a través de los programas y acciones formativas, han podido aplicar los formados a su trabajo diario y, como consecuencia de ello, si ha mejorado su eficacia, eficiencia y/o seguridad. En definitiva, se trata de evaluar la aplicabilidad y utilidad de los contenidos formativos al trabajo diario de la empresa”.

Existen varios modelos que se centran específicamente en la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación, como son los modelos de Kirkpatrick, de Phillips y de Wade (Pineda, 2000: 125).

#### **3.5.1. Modelo de Kirkpatrick**

Kirkpatrick (1996) con la creación de su modelo estableció las bases de la evaluación de la formación continua. Empezó a desarrollar procesos para evaluar el impacto y la rentabilidad, ubicándolos en el cuarto y último nivel de su

modelo. Dicho modelo presenta 4 niveles que son los siguientes: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados:

**Tabla 1: Objetivos de la evaluación según Kirkpatrick (1996)**

<b>DEFINICIÓN OPERATIVA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>OBJETIVO A EVALUAR</b>
Grado de reacción, efecto, de los participantes ante la acción formativa	<b>REACCION</b>	Satisfacción con la formación recibida
Cambios internos en la capacidad personal	<b>APRENDIZAJE</b>	Las actitudes han cambiado, o los conocimientos se han incrementado, o las habilidades han aumentado
Conducta de los participantes en los puestos de trabajo	<b>CONDUCTA</b>	Si hay deseo de cambiar, si se sabe lo que hacer y cómo, si existe un clima favorable, y si existen recompensas por el cambio
Efectos que la formación genera en las diferentes áreas de la organización	<b>RESULTADOS</b>	Incremento de la producción o mejora de la calidad, o reducción de accidentes, o incrementos de ventas, o mayores beneficios

Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (2000).

Kirkpatrick adopta un enfoque cualitativo del impacto de la formación y, tras plantear las dificultades de la medición de la rentabilidad, propone concebirla como un elemento más de evaluación, interesante cuando es viable. Plantea como es un error convertir la rentabilidad en la meta última de todo proceso evaluativo, ya que conduciría a una visión reduccionista del impacto de la formación.

### **3.5.2. Modelo de Phillips**

El modelo de Phillips, aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. Para ello adopta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. Las fases que integran su modelo son:

- Recogida de datos.
- Aislamiento de los efectos de la formación.
- Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.
- Conversión a valores monetarios.
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

Esta visión de la evaluación del impacto de la formación valora sólo los resultados económicos, olvida la parte de los resultados de la formación (resultados cualitativos), que en la mayoría de los casos es la más importante.

No obstante, el autor aporta una metodología interesante que permite avanzar en el completo terreno de la medición y la cuantificación de los beneficios de la formación.

### **3.5.3. Modelo de Wade**

Wade concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización. Desde esta perspectiva elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles:

- Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.

- Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.
- Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.
- Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del coste-beneficio.

### **3.6. Análisis de la formación continua en España**

Varios trabajos como los de Navarro y Rueda (2010) o Caparrós (2004), entre otros, estudian la formación continua de las empresas españolas. Navarro y Rueda (2010) indican, que el hecho de trabajar en un sector de actividad condiciona la probabilidad o no de recibir formación, sin embargo, Caparrós (2004) señalaba que el tipo de contrato es una variable que influye en las decisiones de inversión en el capital humano, de modo que los trabajadores temporales con menos de tres años de antigüedad no tienen tantas opciones de recibir formación específica como los fijos.

Si analizamos los datos que nos vienen ofreciendo los diferentes boletines sobre la formación continua en España que presenta la memoria de actividades de la Fundación Estatal (FUNDAE), en 2018 el presupuesto destinado a la iniciativa de formación programada por las empresas, que se financia mediante bonificaciones en las cuotas sociales, alcanzó la cifra de 661,4 millones de euros, un 58% del total. Esto sirvió para que 360.052 empresas bonificaran y formaran a un total de 4,4 millones de participantes en acciones formativas. Asimismo, 5.178 trabajadores y trabajadoras disfrutaron de un permiso individual de formación autorizado por su empresa.

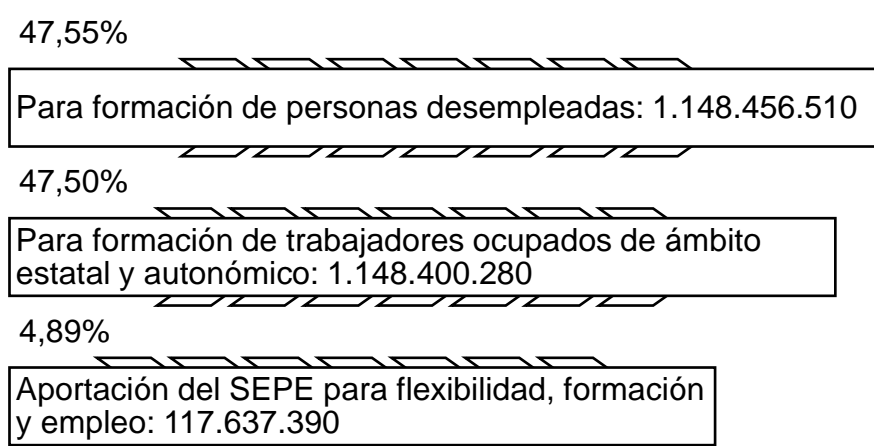
Además de estas actividades propias de la gestión de iniciativas de formación, la fundación desarrolló otras de gran importancia en el ámbito de la investigación, la evaluación de sus resultados y la anticipación de capacidades y futuras necesidades de formación sectorial que corrigieran los desajustes de habilidades en el mercado laboral y garanticen que la oferta de formación pública responda a las demandas actuales y futuras del sistema de producción nacional.

Según Antonio de Luis Acevedo, director gerente de la fundación, en un momento como el actual, en el que las tecnologías están transformando nuestra forma de trabajar, de relacionarnos y exigiendo cambios acelerados en nuestro mercado productivo, se puede constatar la eficiencia y eficacia del sistema de formación profesional que se desarrolla en el ámbito laboral, y de la gestión de sus iniciativas por parte de FUNDAE en colaboración con el Servicio Público de Empleo Estatal.

Esta transformación tecnológica y digital puede brindar nuevas oportunidades, como reflejan todos los análisis. Pero también trae consigo retos complejos a los que hacer frente. La mutación o desaparición de la mayor parte de los puestos y procesos de trabajo como hoy los conocemos, el nacimiento de otros nuevos o el cambio en las formas de acercarse al conocimiento por parte de las personas, hace que el Sistema de Formación Profesional para el Empleo deba ser un factor indispensable para proporcionar de forma inmediata las competencias necesarias y alcance el protagonismo que le corresponde por su flexibilidad y adaptabilidad a los cambios.

El resumen en cifras y porcentajes que nos proporciona la memoria de la fundación FUNDAE es el siguiente:

**Figura 4: Resumen en cifras del presupuesto total del Sistema de Formación Profesional**



Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria de actividades para la formación en el Empleo, FUNDAE (2018).

### **3.7. ¿Por qué las organizaciones invierten en formación programada (formación bonificada)?**

La formación continua puede considerarse como una herramienta clave para alcanzar los objetivos o fines de la organización, de hecho, la formación actúa como una herramienta clave para la estrategia de la empresa ya que facilita perspectivas ventajosas frente al cambio.

En España las empresas disponen de un crédito para la formación de sus trabajadores, el porcentaje bonificable para la formación se establece en función del volumen de las empresas.

Según la memoria de 2018 mediante esta formación programada, todas las empresas disponen de un crédito para la formación de trabajadores y trabajadoras que se hace justamente mediante la aplicación de bonificaciones a la Seguridad Social como ya hemos mencionado en el apartado anterior.

El valor del mencionado crédito se calcula aplicando, sobre las cotizaciones de empresa y trabajadores, los porcentajes que corresponden en función del volumen de la plantilla de la empresa, según lo que publica cada año la Ley de Presupuestos Generales del Estado.

Para poder bonificar dicha cantidad, las organizaciones deben seguir un proceso de gestión ante la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Como excepción están las empresas de 1 a 5 trabajadores, ya que para ellas el crédito de formación se fija en 420€ por empresa. Asimismo, se establece un procedimiento para que las empresas colaboren en la financiación de estas acciones formativas. Este procedimiento (denominado esfuerzo inversor) será mayor para las empresas de mayor tamaño, y se calcula en base a la siguiente fórmula:

*APORTACIÓN DE LA EMPRESA= Costes de formación – Bonificación aplicada*

Cada empresa puede planificar y desarrollar las acciones de formación que haya estimado con sus propios fondos o puede encomendárselo a una entidad organizadora y estas en cualquier caso deberán responder siempre a las necesidades de competencias de sus trabajadores y estar relacionadas con la actividad de la empresa.

Este sistema apoya de manera particular a las pymes:

- El porcentaje para calcular el crédito es mayor cuanto menor es el tamaño de la empresa.
- Las empresas de más de 5 personas están obligadas a cofinanciar la formación que realizan, mientras que las empresas de menos de 5 trabajadores no están obligadas a esta cofinanciación (Ver Tabla 3).
- Se proporciona un crédito mínimo que se fija cada año por ley y que en 2018 fue de 420€ anuales (Ver Tabla 2).
- Las pymes de menos de 50 trabajadores también pueden acumular su crédito durante 3 años siempre que lo comuniquen a Fundae dentro de los 6 primeros meses del año.

**Tabla 2: Bonificaciones y porcentajes de aplicación según el tamaño de la empresa**

TAMAÑO DE LA EMPRESA (PLANTILLA)	PORCENTAJE DE BONIFICACIÓN APLICABLE A LA CUOTA DE FP
De 1 a 5 trabajadores	420€ por empresa
De 6 a 9 trabajadores	100%
De 10 a 49 trabajadores	75%
De 50 a 249 trabajadores	60%
De 250 o más trabajadores	50%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la memoria de actividades para la formación en el empleo, FUNDAE (2018).

En función del tamaño de la empresa de una organización, existe un coste máximo bonificable como podemos ver en la Tabla 2. En correlación con este criterio las empresas deben cofinanciar esta formación con sus propios recursos

económicos según la ley de porcentajes mínimos que fija la Ley 30/2015, a excepción de las empresas de 1 a 5 trabajadores (Ver tabla 3).

**Tabla 3: Porcentaje de cofinanciación según el tamaño de la empresa**

TAMAÑO DE LA EMPRESA (PLANTILLA)	APORTACIÓN EMPRESAS/ RECURSOS PROPIOS
De 1 a 5 trabajadores	Exentas
De 6 a 9 trabajadores	5%
De 10 a 49 trabajadores	10%
De 50 a 249 trabajadores	20%
De 250 o más trabajadores	40%

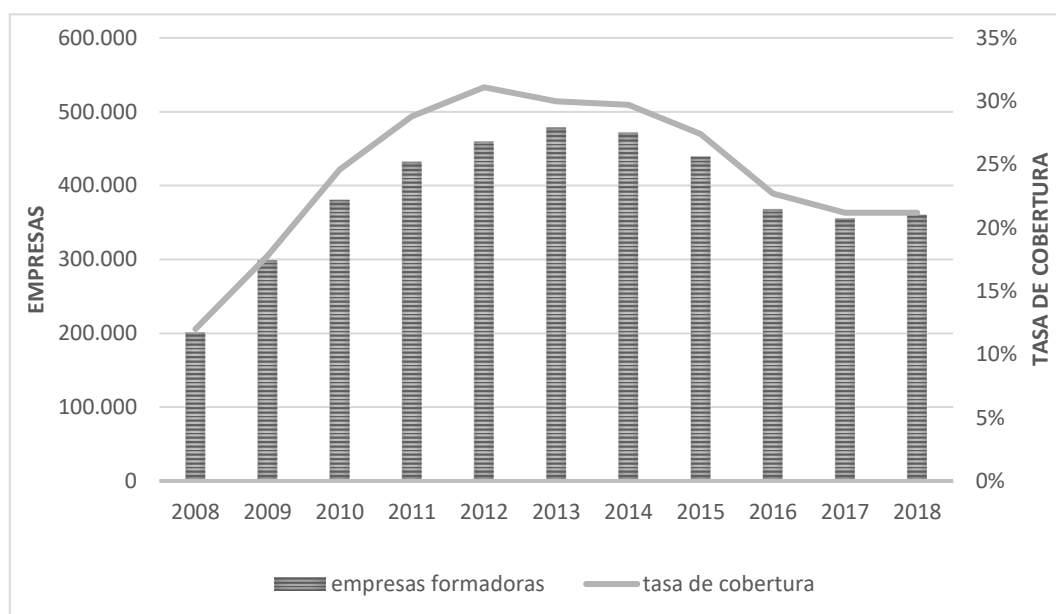
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Ley 30/2015.

En España se viene dando de manera reiterada una situación caracterizada fundamentalmente por un descenso en la participación de las pequeñas empresas en este tipo de formación, así como un incremento del crédito en las organizaciones de mayor tamaño (CCOO, 2018).

En 2018 los resultados obtenidos y reflejados en la memoria de actividades de la fundación estatal señalan un ligero incremento en la participación de las empresas respecto al año anterior, alcanzándose la cifra de 360.052 compañías frente a la cifra de 355.507 en 2017 (memoria de actividades 2017). Estos datos rompen la tendencia descendente de los últimos años anteriores, y sitúa la tasa de cobertura formativa en el 21, 2%, entendido como el porcentaje de empresas que realizan formación para sus trabajadores en relación con el total de empresas inscritas en la tesorería General de la Seguridad Social, véase gráfico 1.



**Gráfico 1: Total empresas que hacen formación 2008-2018**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la memoria de actividades para la formación en el empleo, FUNDAE (2017,2018).

### **3.8. Crédito dispuesto para formación en el empleo**

El crédito que utilizaron las empresas en 2018 fue de 536 millones de euros de los fondos disponibles para formación para el empleo. Las microempresas son las que proporcionalmente consumieron más crédito (80,7%). El volumen de participantes en acciones formativas fue de 4,5 millones, un 10% superior que año anterior. En total algo más de 2,8 millones de personas trabajadoras realizaron alguna acción de formación con sus empresas, 173.153 más que en el año 2017.

Si analizamos la formación realizada según el tamaño de las empresas el estudio realizado por la fundación estatal para la formación en el empleo, nos indica como ya hemos mencionado anteriormente que la cifra de empresas que realizaron formación bonificada fue de 360.052, en el segmento de la microempresa realizaron formación 16,6%, las pequeñas empresas un 49,7%, las medianas empresas 81,2% y las grandes empresas un 92%, en definitiva

cuanto mayor es la plantilla de la empresa mayor presencia tiene el sistema de bonificaciones (FUNDAE 2018).

### 3.8.1 Formación por sectores de actividad

Es ilustrativo analizar la presencia de formación por sectores de actividad de la empresa. Según FUNDAE (2018) se aprobaron 305 planes de los 580 que se habían solicitado, con una financiación de 162.035.715 euros y con un total de 495.535 participantes suscritos.

Como muestra la tabla 3, el mayor volumen de empresas formadoras se concentra en otros servicios ya que concentra casi la mitad de los participantes, este incluye actividades como – sanidad y servicios sociales, educación, actividades inmobiliarias, transporte y comunicaciones y actividades socioculturales- con un 48,72% si nos referimos a los datos del ejercicio 2018, aunque podemos comprobar que en el ejercicio 2017 otros servicios también era el sector líder. Le sigue el sector comercio con un porcentaje de formación del 25,93% y en tercer lugar el sector de la industria con un 13,66%. La variación interanual presenta un saldo negativo en dos sectores en concreto, hostelería y agricultura, asimismo podemos observar que el sector de la construcción tiene poca presencia en el sistema.

**Tabla 4: Evolución de los créditos de formación según sector de actividad**

SECTOR DE ACTIVIDAD	EJERCICIO 2017			EJERCICIO 2018			VARIACIÓN INTERANUAL
	Empresas formadoras	%	Ratio partic.*	Empresas formadoras	%	Ratio partic.*	
Agricultura	14.256	4	81,9	12.789	2,24	65,60	-0,10
Industria	42.147	11,9	86,3	43.136	13,66	61,90	0,02
Construcción	39.451	11	86	43.075	2,74	65,00	0,09
Comercio	76.339	21,5	85,7	81.984	25,93	62,40	0,07
Hostelería	54.614	15,4	84,3	48.623	6,71	67,50	-0,11
Otros servicios	128.700	36,2	84,2	130.445	48,72	66,50	0,01
<b>Total</b>	<b>355.507</b>	<b>100</b>	<b>84,71</b>	<b>360.052</b>	<b>100</b>	<b>64,75</b>	<b>0,01</b>

\*Ratio de participación: Porcentaje de empresas que han dispuesto de crédito respecto del total de empresas que se registraron en la aplicación informática de gestión del sistema de bonificaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la memoria de actividades para la formación en el empleo, FUNDAE (2017, 2018).

### ***3.8.2 Distribución por modalidades de impartición***

Según la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, la innovación digital supone un cambio no solo tecnológico, sino social y cultural de grandes dimensiones para España. “La aplicación de las nuevas tecnologías a la organización, el Internet, los smartphones, la inteligencia virtual, la ciberseguridad y un largo etcétera han provocado la aparición de nuevos perfiles profesionales o la exigencia de incorporar nuevas habilidades a las profesiones tradicionales” (Alexander, Stefanova y Zahidi, 2018), y “han propiciado a crear nuevos modelos de negocio, mejorar los existentes y cambiar el modo de relacionarse con los públicos estratégicos “ (Rodríguez P y Castillo A, 2017). El progreso de las habilidades y competencias profesionales en este terreno es importante para las personas trabajadoras y para las empresas, ya que estas deben abordar complicados procesos de adaptación tecnológica. Por eso, en 2018 se publicó una convocatoria de subvenciones para programas de formación en competencias necesarias para la transformación digital (FUNDAE, 2018).

A la hora de definir un plan de formación hay que establecer qué tipo o tipos de formación deben impartirse, así como la modalidad. Para ello, la empresa debe antes realizar una evaluación de los puestos de trabajo para hacer una identificación y clasificación de las escaseces formativas de los empleados, y así poder escoger la opción formativa que este más acorde con las necesidades actuales de la organización. El tipo de contenido varía según la necesidad de la empresa como hemos dicho anteriormente, pero según los datos de FUNDAE los más importantes para las empresas y los que más se han impartido según los datos son: los idiomas, las nuevas tecnologías, gestión y liderazgo y la innovación.

Este tipo de formación bonificada se puede dividir en tres tipos de modalidades o tipos de formación según (FUNDAE, 2018):

- *Presencial*
- *Teleformación*
- *Mixta*

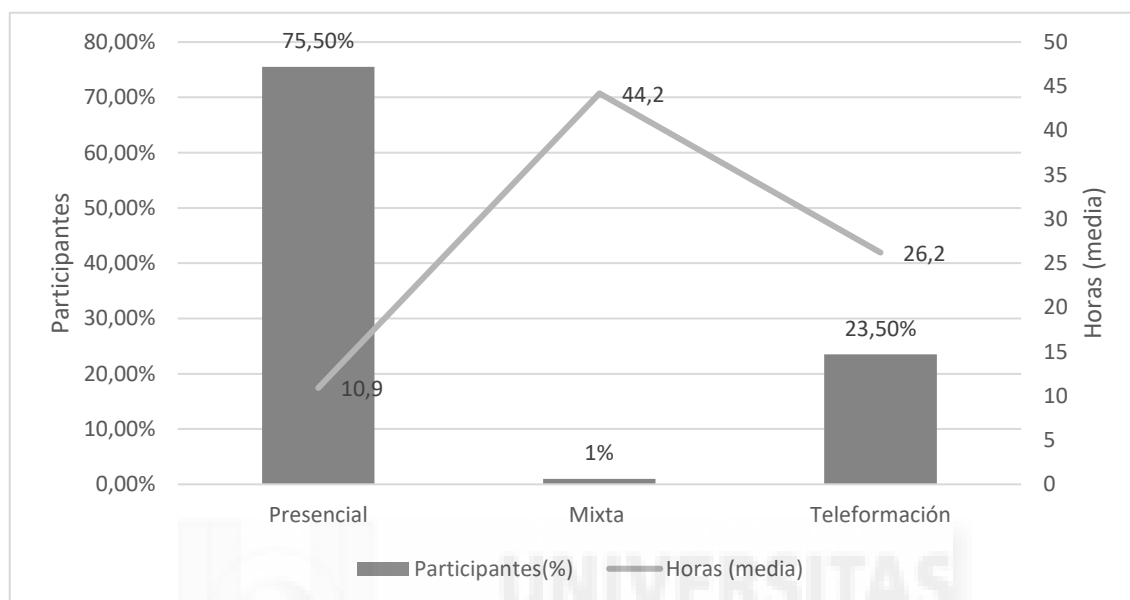
En primer lugar, se encuentra la formación presencial, el 75,5% de los participantes se formaron mediante esta modalidad, pero con un tiempo de impartición menor que el resto de modalidades 10,9 horas de media.

De acuerdo con lo establecido en el Art.14, Ley 30/2015 de 9 de septiembre (Sistema de Formación Profesional para el empleo en ámbito laboral), la formación presencial se organizará en grupos de 30 participantes como máximo. En la formación vinculada con certificados de profesionalidad el máximo será de 25 participantes. Aunque existe un mayor contacto entre profesor y alumno, y esto permite una mayor interacción, tiene unos inconvenientes, como son el coste y la difícil flexibilidad para impartirse, al depender de un horario fijado y el asistir a un lugar determinado.

En segundo lugar, la modalidad de Teleformación, este modelo de formación supuso un 23,5% de participantes y una duración media de 26,2 horas. Esta modalidad se realiza a través de plataformas en las que los trabajadores acceden a los cursos formativos, desde cualquier lugar, solo teniendo que depender de un acceso a internet, por tanto, es una forma muy cómoda para el trabajador ya que puede ejecutar la formación sin depender de un lugar al que tener que asistir y de un horario en concreto. Todas estas plataformas hacen posible la interacción entre profesor, alumno y contenido y pueden contener desde foros, video tutoriales, video conferencias, documentos, etc. Según la CEOE “es muy difícil predecir el peso que esta nuevas tecnologías y metodologías van a tener en el total de la actividad formativa, pero la experiencia nos indica que su implantación está siendo imparable, rápida y muy significativa, y que se van a convertir en un eje más de transformación digital a la que están avocadas todas las empresas en su evolución natural y en la búsqueda de la eficiencia que garantice su competitividad presente y futura” (CEOE, 2016).

Por último, la formación mixta, que combina formación presencial y Teleformación, esta modalidad supuso nada más que un 1% de participantes suscritos y suma un total de 44,2% horas de media de impartición. Ver gráfico 2.

**Gráfico 2: Tipos de formación y media de horas por participante formado en 2018**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la memoria de actividades para la formación en el empleo, FUNDAE (2018).

### **3.9. Formación dentro o fuera de la jornada laboral**

Un aspecto que nos permite rematar cómo es la formación que se realiza en las empresas es: el horario de la formación. Esta cuestión sobre el horario de la realización de la formación a veces resulta conflictiva en cuanto a si la formación se realiza dentro del horario laboral, es decir, durante el horario de trabajo efectivo o fuera de la jornada del trabajador, es decir durante su tiempo personal, y en este caso si da derecho o no a compensación horaria o a percibir horas extraordinarias. Julia Jiménez, blog (2018).

Según el artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores, contiene una serie de preceptos que permiten al trabajador realizar diferentes cursos formativos. En este sentido, los derechos de los trabajadores varían según el tipo de curso

realizado y su relación con el puesto de trabajo, pudiendo clasificarse en dos tipos:

- Los cursos que realiza el trabajador de forma voluntaria con el objetivo de mejorar su cualificación profesional.
- Los cursos que de forma obligatoria tiene que realizar la empresa debido a cambios en el puesto de trabajo o para impartir prevención de riesgos laborales.

Por tanto, según el artículo mencionado anteriormente, en los cursos que sean de forma obligatoria por la empresa para su continuidad en ella el trabajador tendrá derecho a recibir para su adaptación: las horas de formación serán retribuidas y se ofrecerá, siempre que sea posible, dentro del horario de la jornada laboral. Y si no es posible, las horas se descontarán de otra jornada de trabajo. El coste será a cargo de la empresa.

Aunque sea dentro de la empresa, la formación continua de los trabajadores solo ha de ser en horario laboral cuando la formación impartida es consecuencia de una norma que la hace obligatoria tanto para la empresa como para el trabajador (prevención de riesgos laborales, por ejemplo) o bien por necesidad o conveniencia de la empresa consecuencia de adaptaciones tecnologías o cambios organizativos y productivos. De lo contrario, puede ser dentro de la empresa y, sin embargo, fuera del horario laboral.

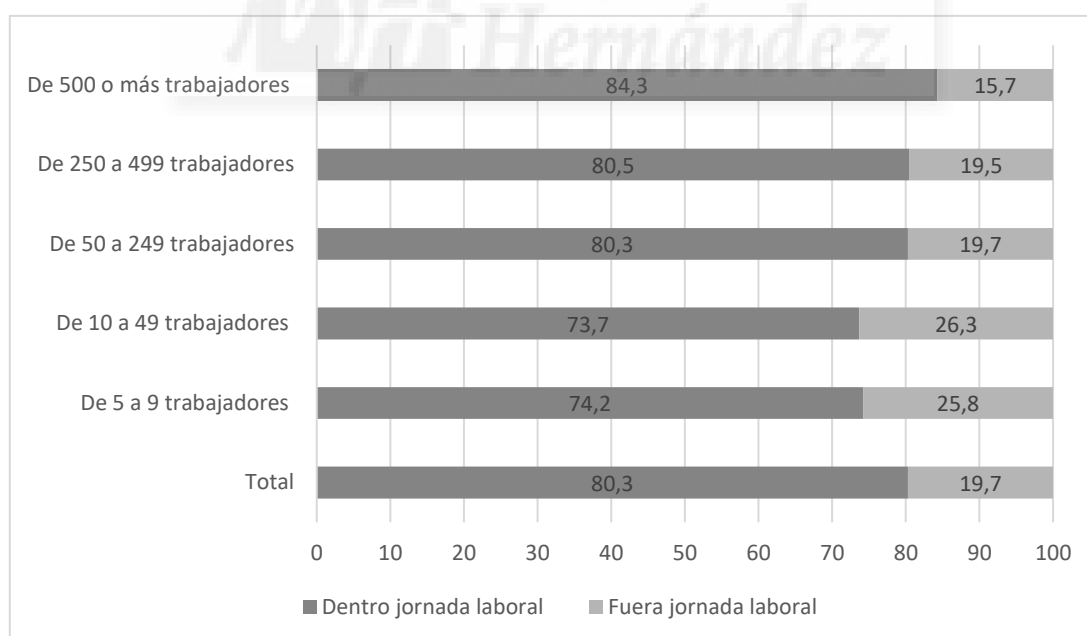
De todas formas, hemos de tener en cuenta que cuando la formación se lleva a cabo en el horario de trabajo (aunque no fuese obligatorio que estuviese dentro del horario), se refuerza la idea de que esa enseñanza es útil para el puesto de trabajo, y los trabajadores estarán más dispuestos a colaborar en los cambios que fuesen necesarios para la empresa. Además, favorece la motivación e implicación del trabajador con respecto a la empresa.

Las acciones formativas impulsadas por la empresa deben estar dentro del horario laboral, pero si no lo están, las horas habrán de ser compensadas, y en este caso si te compensan las horas no puedes negarte a realizar la formación, y podrían sancionarte si lo haces.

Según los datos más recientes de varios estudios como los que realiza el Ministerio de Empleo y Seguridad Social mediante la Encuesta de Formación Profesional para el Empleo en Empresas (EFPEE, 2015), muestran que la parte más importante de la formación se realiza durante la jornada laboral: 80,3%, frente al 19,70% que se realiza fuera de la jornada.

Cabe destacar que el tamaño de la empresa influye en la distribución de las horas de cursos dentro y fuera de la empresa, en general el porcentaje de horas de cursos dentro de la jornada laboral aumenta con el tamaño de la empresa, siendo un 74,2% en el tramo de 5 a 9 trabajadores y un 84,3% en el de 500 o más trabajadores, es en la pequeña empresa donde más formación se realiza fuera de la jornada laboral, dado que es mucho más difícil que los trabajadores se ausenten de sus puestos de trabajo por la dificultad que conlleva reemplazarlos (EFPEE, 2015).

**Gráfico 3: Distribución de las horas de cursos dentro y fuera de la jornada laboral, por tamaño de la empresa**



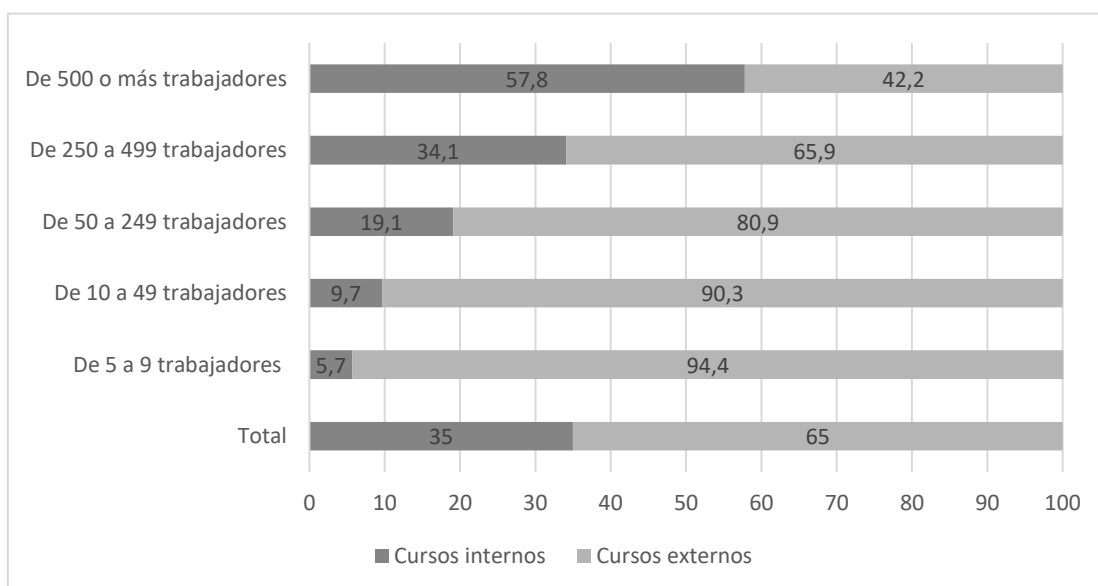
Fuente: Elaboración propia a partir de EFPEE (2015).

Cabe destacar el porcentaje de horas dedicadas a cursos de formación dentro de la jornada de trabajo respecto al total de horas trabajadas, en las empresas que proporcionan cursos de formación a sus trabajadores, representa un 0,8% algo superior si lo comparamos con los datos ofrecidos en el año 2010 en el que representaban un 0,7%. Un 15,7% de las horas de cursos se dedican a cursos de formación obligatorios como prevención de riesgos laborales, manipulación de alimentos, carretillero, etc.

Como podemos ver en el Gráfico 4, por tipo de curso, el total de horas de dedicadas a cursos internos (diseñados y gestionados principalmente por la propia empresa) es de un 35% y a cursos externos (diseñados y gestionados principalmente por organizaciones que no forman parte de la empresa) es de un 65%.

En el caso de los cursos externos la proporción de horas disminuye a medida que aumenta el tamaño de la empresa siendo 42,2% (empresas de 500 o más trabajadores) frente a un 94,4% que se da en empresas de 5 a 9 trabajadores.

**Gráfico 4: Distribución de las horas de cursos en cursos internos cursos externos, por tamaño de la empresa**



Fuente: Elaboración propia a partir de EFPEE (2015).



## **4. ANÁLISIS E IMPLICACIÓN DE LA EMPRESA FOSTER HOLLYWOOD SOBRE LA SELECCIÓN DE SUS ACCIONES FORMATIVAS**

### **4.1. Introducción al diseño del plan**

A lo largo del trabajo hemos podido analizar la evolución histórica de la formación y observar los diferentes conceptos y técnicas en cuanto a formación se refiere, pasando por la importancia de formar a los empleados hoy en día para las organizaciones, así como las ventajas que esto aporta a la hora de conseguir los objetivos que la empresa busca.

Una vez examinado todo lo anterior, vamos a aplicar estos conocimientos a nuestro plan de mejora de formación en la empresa de restauración Foster Hollywood perteneciente al grupo Alsea, los objetivos sobre los que incide esta investigación son:

- Ver qué pasos puede seguir la empresa para mejorar el plan de formación instaurado en su organización.
- Conocer la capacidad de las elecciones que las empresas hacen de los cursos de formación.
- Saber la opinión de los participantes sobre los cursos que la empresa pone a su disposición.
- Conocer si los participantes están de acuerdo con la forma en la que se imparten los cursos.

Voy a seguir la metodología de caso único, esta herramienta es muy valiosa y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de personas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin, 1989).

Las empresas deciden el tipo de formación que necesitan en base a sus necesidades, en qué lugar impartir esta formación, si es presencial o no, cómo hacerlo, en qué momento llevarla a cabo o si la realiza una empresa externa que preste servicios de formación o ella misma.

## **4.2. Descripción de la empresa**

Grupo ALSEA es una empresa mexicana, dedicada a la operación de restaurantes tanto en América Latina como en España, está dirigida a 4 segmentos:

- Comida rápida (48,9%)
- Cafeterías (27,8%)
- Comida casual (15,5%)
- Restaurante familiar (7,8%)

De esta manera abarca diferentes niveles socioeconómicos y su misión es “superar las expectativas de sus clientes”, su propósito “ser el mejor y más grande operador de restaurantes” y “encender el espíritu de la gente” (Informe anual Alsea, 2018).

Actualmente, siguen consolidando su liderazgo como operadores de restaurantes en América Latina (67%) y en Europa (33%), a través de su modelo de negocio y de acuerdo con su estrategia de crecimiento, por lo que en diciembre de 2019 concluyeron la adquisición de Grupo Vips en España y Portugal y obtuvieron los derechos de operación de Starbucks Francia y Benelux.

Están presentes en 12 países, con 19 marcas entre ellas Foster Hollywood el cual pertenece a ese 15,5% que representa la comida casual y será nuestro objeto de estudio y además cuentan con más de 4.400 restaurantes y más de 85.000 colaboradores.

Cuentan con estrategias enfocadas a capacitar y retener al mejor talento de la industria con un 28,26% de promedio en horas de capacitación por colaborador en el que participan un 53% de hombres y un 47% de mujeres

Es primordial para Alsea que sus colaboradores cuenten con iniciativa de empoderamiento e innovación, talento individual y trabajo en equipo que permita alcanzar los objetivos de la organización (Informe anual Alsea, 2019).

#### **4.2.1. Descripción de puestos**

Para llegar a elaborar este análisis, se observaron los diferentes puestos asignados con el objetivo de tener una visión más amplia de la forma en la que está organizado el restaurante. Además, para facilitar el estudio de la formación se realizó un organigrama que muestra los diferentes rangos asignados en la empresa.

**El gerente de tienda o zona**, se encarga de las tareas propias de administración del restaurante, abarcando las áreas de comunicación y servicio al cliente, mantener relaciones con los proveedores, se pondrá en contacto con ellos y negociará los precios y además se asegurará del correcto funcionamiento de los restaurantes a su cargo e incentivará las ventas proporcionando diferentes promociones y descuentos que establezcan los directivos.

**El jefe de Rango 1**, tiene labores tales como contratar y evaluar el trabajo de los empleados, y en su caso será el encargado de su despido, la correcta atención al cliente, llevar a cabo el cuadrante de horarios de trabajo, días libres y vacaciones, así como velar por su cumplimiento, tendrá que supervisar a los extras (los camareros), tanto de barra como de sala, y se encargará del correcto funcionamiento del restaurante (la atención a las mesas, la prontitud de la atención, el trato cercano al cliente, coger cualquier sugerencia o queja que puedan tener los clientes y que los platos salgan con las condiciones exigidas), deberá de ocuparse de las labores de caja y será la persona que tomará nota de los pedidos de la sala.

**El jefe de rango 2**, ejecutara labores muy similares a las del jefe de rango 1, es decir, será su apoyo en todas las decisiones y además en su ausencia será el responsable del restaurante.

**Los extras de sala**, este rango trabajara por horas, estarán supervisados por los dos jefes de rango y tendrán tareas tales como estar pendientes de los clientes, estando atento de sus peticiones, tanto en bebida, si falta algún producto, que los platos salgan a tiempo... intentará satisfacer el deseo del cliente lo antes posible. Tendrán que mantener en perfectas condiciones de limpieza el salón como la barra y certificar que toda la cristalería, vajilla y

cupertería estén en perfectas condiciones. Por último, retirará y limpiará las mesas dejándolas listas para su posterior uso.

**Office**, se encargará de la limpieza general y conservación del local diariamente y además será quien se encarga de la limpieza de la vajilla en cada servicio.

**El jefe de cocina**, asumirá la responsabilidad final del producto favoreciendo activamente en la preparación de las comandas. Deberá dirigir la cocina y responsabilizarse del buen funcionamiento del servicio, realizar el pedido, distribuir el trabajo en cocina, cuidar que los platos se sirvan con las condiciones exigidas y supervisar la higiene y limpieza.

**Los extras de cocina**, son los encargados de la elaboración de todos los pedidos junto con el jefe de cocina y además deben hacer preparación del producto antes de cada servicio.

**Gráfico 5: Organigrama Restaurante Foster Hollywood**



Fuente: Elaboración propia a partir de la observación en la organización.

### **4.3. Formación requerida para los trabajadores de la empresa Foster Hollywood**

El grupo Alsea al cual pertenece Foster Hollywood realiza los servicios de formación a sus empleados mediante una plataforma externa llamada "Talentia".

Esta plataforma pone a disposición los cursos o herramientas necesarias para el desarrollo profesional de todos los trabajadores y además son totalmente obligatorios para poder renovar el contrato de trabajo y pasar las auditorías realizadas en el restaurante.

Los cursos más importantes a los que se tienen que enfrentar los empleados son manipulador de alimentos, prevención de riesgos, protección de datos, servicio 2.0, entre otros, los cuales son realizados mediante esta aplicación y tras una teoría se realiza un test para verificar los conocimientos aprendidos, la cual tendrán que aprobar con un mínimo para poder obtener el título. Los mandos gerentes y jefes de rango reciben los cursos nombrados anteriormente y otros que son específicos para el cargo desempeñado.

El 95% de los cursos realizados son de forma online, ya que según la empresa es una forma muy cómoda para evaluar e impartir los cursos y el 5% restante serían cursos presenciales ya que así lo requiere la formación impartida, en este caso se citan a los empleados en su puesto de trabajo a una fecha y hora y una persona interna de la empresa será la encargada de impartir dicho curso, por tanto, sería una formación mixta, aunque predomina primordialmente la formación vía online.

Según la empresa es muy importante esta formación en sus empleados ya que les permite realizar sus tareas correctamente, dar un servicio óptimo al cliente y además tener conocimiento del producto que venden, por eso la formación es constante, es decir, van actualizando sus conocimientos y realizando cursos a lo largo de su presencia en la empresa.

Por otra parte, otro aspecto fundamental a tratar sería cuando realizan la formación, es decir en qué momento y fecha se realiza la formación online y será una de las principales deficiencias encontradas en el estudio realizado.

#### **4.4 Participantes e instrumentos de evaluación**

Para llevar a cabo esta investigación se han seleccionado un total de 24 personas que son las que componen este restaurante ubicado en la ciudad de Orihuela provincia de Alicante, muestra que será representativa para afirmar los cambios o mejoras de la formación. Todos los destinatarios escogidos han realizado la formación dentro de la empresa mediante los métodos explicados en el apartado anterior.

Se pueden emplear diversos medios de evaluación como por ejemplo la entrevista, documentos, observación directa de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996). Otro medio para evaluar es el cuestionario (técnica cuantitativa), en este caso he utilizado esta técnica ya que es menos costosa, me ha permitido llegar a todos los participantes sin ningún inconveniente ya que todos disponen de un dispositivo y facilita el análisis. De esta forma he obtenido información debido a que son personas que contienen gran cantidad de información sobre el tema por su experiencia en esta empresa y de esta manera me permite conocer las particularidades y analizar al detalle dicha investigación.

El cuestionario en este caso se dirige a los actuales receptores de los cursos y existen ciertas normas que deben seguirse en su elaboración (Puchol, 2003):

- Anonimato.
- Motivación (implicación de los participantes).
- Técnica del embudo (empezar por preguntas sencillas y poco comprometedoras, las preguntas “fuertes” hacia el final).
- La brevedad.

En la elaboración del cuestionario se debe huir de:

- Preguntas dobles.
- Preguntas en forma negativa.
- Preguntas con respuesta sugerida, palabras técnicas que dificulten la comprensión, preguntas largas, abundancia de preguntas abiertas (es decir, de preguntas que incluyen un espacio en blanco o unas líneas para que el encuestado responda lo que le parezca oportuno).

- Preguntas fuertes (preguntas de carácter íntimo, hirientes o que impliquen críticas).

#### **4.5 Resultados obtenidos**

El cuestionario realizado por los empleados del restaurante de la cadena Foster Hollywood se realizó mediante un formulario online a través de la aplicación de Google en mayo de 2020. Consta de 25 preguntas de las cuales 23 son cerradas y 2 abiertas. Este programa evita la existencia de valores perdidos ya que todas las preguntas se colocaron de respuesta obligatoria. En todo momento se garantizó el anonimato de las respuestas, cuyo fin fundamental fue de tipo académico. El cuestionario fue diseñado para su uso dentro de todos los niveles, por ello tiene una redacción sencilla. La primera página contenía instrucciones que explicaban el propósito y se informó a los encuestados que tardarían unos 15 minutos en completarlo. En general, se recibieron los cuestionarios completados por los 24 empleados, lo que constituye un 100% de la muestra.

Para la elaboración del cuestionario he recogido las dimensiones que se ajustan a los objetivos del trabajo planteado propuestas por Patterson (1998), relacionadas con la formación de las personas en la empresa, combinadas con preguntas sobre la dificultad de la formación que se está recibiendo en la empresa, recursos disponibles, forma de impartir la formación, entre otras muchas cuestiones relevantes para el estudio.

Los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario a la muestra, nos proporcionan los siguientes datos a analizar y los más significativos pueden observarse en las figuras que se muestran. Se parte de que la totalidad de la muestra ha realizado alguna acción formativa organizada por la empresa donde trabajan, considerando el 73,3% de los casos que la duración de los cursos es el adecuado a los objetivos planteados en su programa (figura 5).

**Figura 5: Duración acciones**



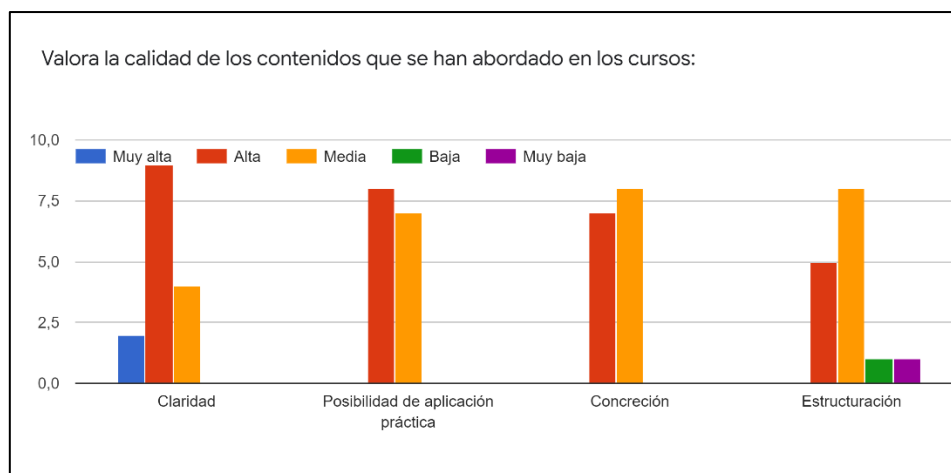
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario.

Además, un 93,3% opina que la formación es bastante necesaria, lo que implica que las acciones formativas que la empresa pone a disposición son apreciadas por sus empleados.

Si analizamos la calidad de los contenidos que se han abordado en los cursos, podemos observar que la claridad de lo expuesto en ellos es valorada con un porcentaje alto y otro dato importante es la puesta en práctica que también presenta un porcentaje alto-medio, sin embargo, la estructuración de los mismos coincide con varios encuestados en que es media-baja (figura 6).



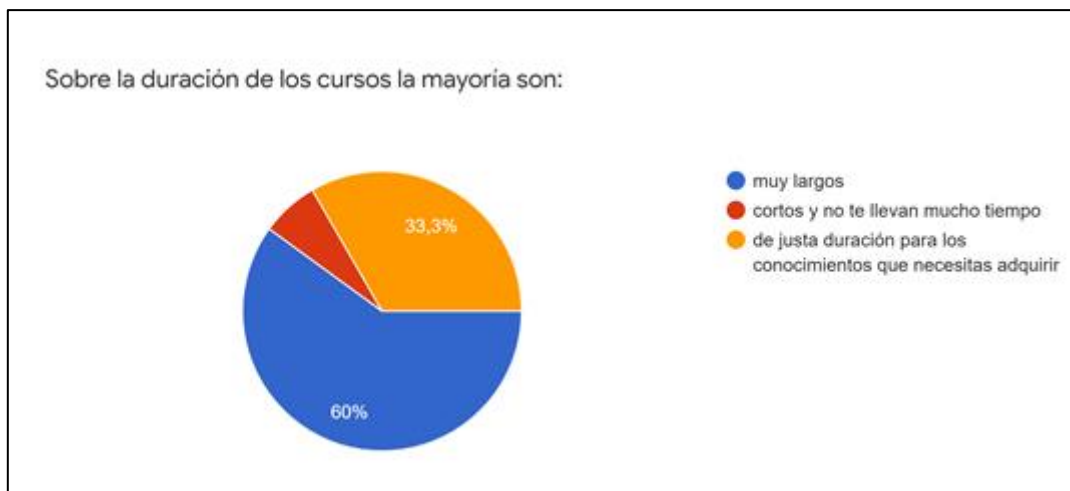
**Figura 6: Calidad de los contenidos que se han abordado en los cursos**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario.

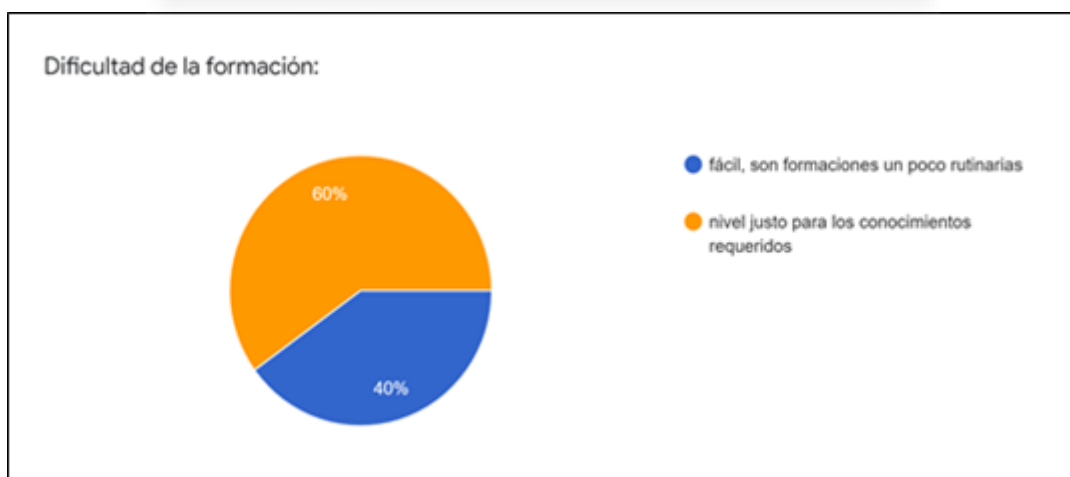
Sobre la duración de estos más de la mitad de la muestra coincide en que son muy largos concretamente un 60%, ya que los contenidos son demasiado extensos con gran cantidad de bloques (figura 7), sin embargo, un 60% de estos perciben que el nivel de los cursos es justo para el nivel de conocimientos que requieren frente a un 40% que aporta que son formaciones fáciles y rutinarias (figura 8).

**Figura 7: Duración de los cursos**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario.

**Figura 8: Dificultad de la formación**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario.

Una de las preguntas clave de este estudio es: ¿Dónde y cuándo se realiza la formación?, la cuestión del horario resulta a veces un aspecto conflictivo: si la formación se realiza dentro del horario laboral o fuera de la jornada del trabajador, es decir durante su tiempo personal, los datos muestran que el total de la muestra, es decir el 100% de los encuestados, realiza la formación fuera de la jornada laboral en su tiempo personal y además sin ningún tipo de compensación (figura 9).

**Figura 9: ¿Dónde y cuándo se realiza la formación?**

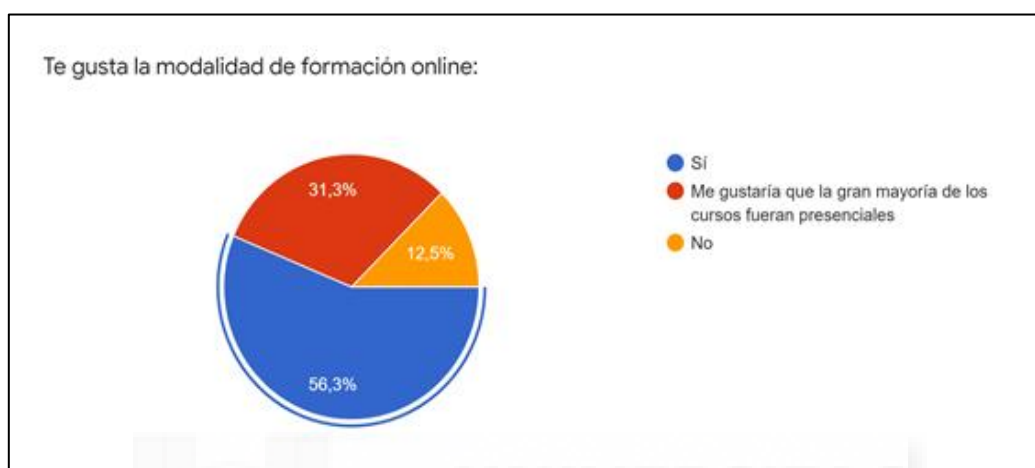


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario.

Por otro lado, con respecto a las características comunes de los cursos de formación que se ofrecen, un 56,3% prefieren los cursos online y un 31,3% le gustaría que la gran totalidad de los cursos fueran presenciales, ya que la gran mayoría de los encuestados coinciden en que “solamente leyendo la teoría no queda en ocasiones demasiado claro y necesitarían poder aclarar conceptos o poder verlo de manera más práctica” (figura 10), en líneas generales, la formación a distancia a través de internet es más ventajosa, pero sin embargo el funcionamiento de la herramienta online para acceder a la formación (recordad

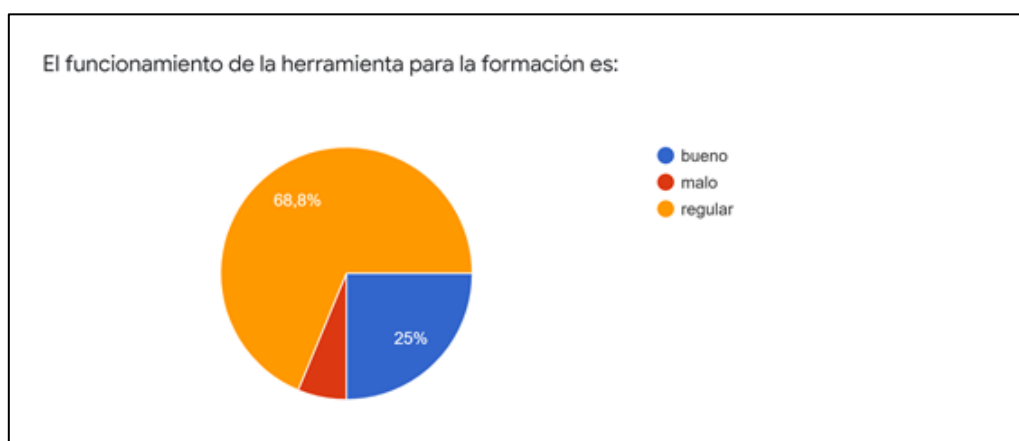
que el 95% de la formación se realiza de forma online) fue valorada de manera regular (figura 11).

**Figura 10: Te gusta la modalidad de formación online**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario.

**Figura 11: Funcionamiento de la herramienta online**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario.

Los datos obtenidos también revelan, que los empleados no tienen ningún tipo de recurso ni material disponible para la realización de estos cursos, es decir utilizan sus propios dispositivos personales (figura 12) y por consecuencia tampoco tienen instalaciones donde se pueda dar lugar a la formación.

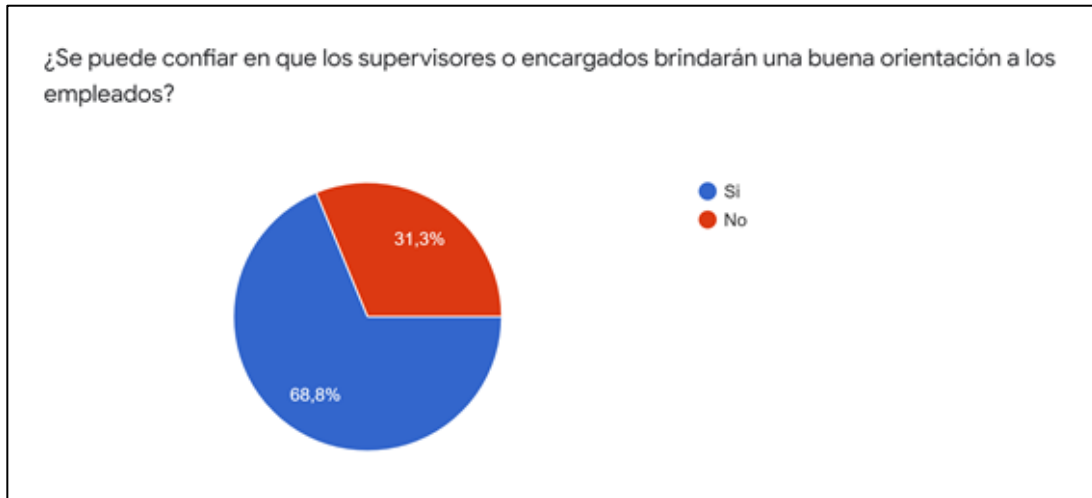
**Figura 12: Recursos y materiales**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenido en el cuestionario.

Un dato interesante es que el 68,8% de los empleados consideran que los supervisores o encargados brindarán una buena orientación a los empleados y además una gran mayoría opinan que estos muestran que tienen confianza en las tareas que realizan, por tanto, hay una buena comunicación entre los empleados y responsables del restaurante (figura 13 y figura 14).

**Figura 13: Control de calidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario.

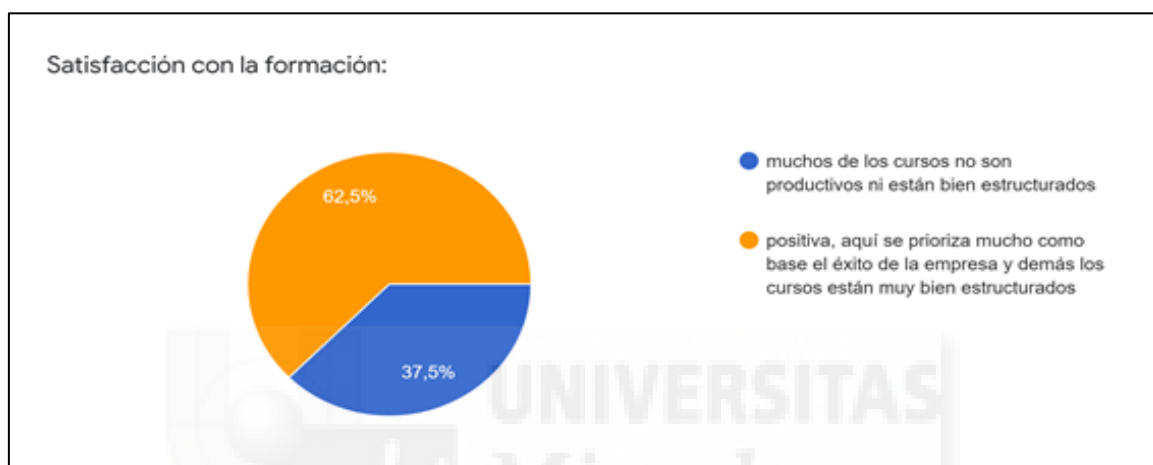
**Figura 14: Control de calidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario.

Finalmente cabe destacar que la percepción que se tiene de las acciones formativas es de aceptación, en cuanto a la satisfacción de la formación un 62,5% opina que es positiva y aporta mucho para su aprendizaje frente a un 37,5% que evidencia que los cursos podrían ser mejores (figura 15).

**Figura 15: Satisfacción con la formación**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario.

#### **4.5 Recomendaciones**

A partir de la investigación realizada, he podido profundizar e indagar acerca de si es correcta la elección de los cursos, la manera de impartirlos, la satisfacción que generan, entre otros aspectos. Los resultados proyectan que es necesaria una reformulación de algunos aspectos formativos por parte de la empresa.

En primer lugar, tras analizar los resultados obtenidos podemos decir que la formación de Foster Hollywood es empaquetada, es decir aplican la misma formación para todos los países y localidades, esto permite una homogeneización de los valores y actitudes de la empresa, pero genera una desventaja, como es la falta de focalización en los problemas concretos de cada tienda.

En relación con la elección de los cursos es mejorable, ya que existen factores ajenos a los puramente formativos y didácticos que poseen gran relevancia a la hora de la selección. Como podemos observar en los resultados obtenidos las formaciones son consideradas muy largas y con una estructuración media, por consecuencia los trabajadores no están lo suficientemente motivados cuando realizan los cursos, además de que prácticamente el 100% de sus cursos se imparten de manera online y esta sería una de las principales causas para la reestructuración de su formación, por lo que, si la empresa decide reformular algunos de los aspectos formativos analizados, se propone:

- Revisar la formación y realizar más formación presencial que detecte las necesidades de cada tienda en concreto. La formación presencial ayuda a poner en práctica los valores compartidos que son adecuados o necesarios para llegar a conseguir la finalidad de la empresa, además, de esta manera las garantías de transferencia de los aprendizajes son más altas. Actualmente a modo de ejemplo, los trabajadores cuando comienzan a trabajar por primera vez no han recibido la formación requerida para atender al público, y la formación online no es suficiente.
- Revisar la evaluación de la formación online que actualmente es realizada por un test, de esta manera se propone la realización de una revisión de la formación en actividades presenciales, de esta manera se podrá mejorar programas de formación presentes y futuros.
- Se propone acciones presenciales para detectar tanto necesidades de los trabajadores como de los encargados y gerentes.
- Se propone acciones formativas presenciales para activar la motivación de los empleados y que la motivación laboral no solo sea una actividad que recaiga sobre el encargado y gerente.

A nivel de organización y gestión, presenta algunos aspectos negativos. Según las sugerencias de los trabajadores las más destacables son el horario y el lugar en el que se realiza la formación continua, ya que estos son obligatorios. Otra cuestión a valorar es que no disponen de ningún recurso para la realización de los mismos, por tanto, sería deseable que la organización introdujese medidas como:



- Impartir la formación dentro del horario de trabajo efectivo, en un horario específico, primordialmente a primeras horas de la mañana para que los cursos no coincidan con los momentos de máxima actividad. Actualmente la formación el empleado la hace en casa con sus propios medios tecnológicos.
- En el caso de no poder impartir los cursos dentro de la jornada laboral, debe existir suficiente motivación de los participantes para realizar la acción formativa fuera de su jornada laboral, compensando el tiempo empleado con algún tipo de retribución o descontando las horas de otra jornada de trabajo.
- Otro punto interesante sería que la empresa dotará de medios materiales (dispositivos) para realizar la formación y además la empresa no tendría que disponer de unas instalaciones para su utilización.

Gran parte de la formación de Foster Hollywood está basada en la creación o la configuración de valores compartidos, destacamos valores como “superar las expectativas de nuestros clientes a través de una experiencia inigualable” “el cliente es lo primero, atendemos a nuestros clientes con respeto, pasión y dedicación”. Estas frases, son repetidas como valores en la formación online, por ello, otro punto interesante sería que la evaluación de la formación fuera evaluada de forma experiencial, crear escenarios in situ con diferentes situaciones en las que el trabajador se podría ver forzado en un futuro en un contexto real y de esta manera tendría una orientación de cómo gestionar la situación.

Actualmente la ciudad de Orihuela está apostando por el turismo internacional, este es otro punto importante ya que se ha detectado un aumento de este en el restaurante y sería interesante dar una mejor atención introduciendo algunas mejoras formativas:

- Introducir cursos específicos de nivel conversacional de inglés para una mejor interacción a la hora de atender clientes extranjeros en el restaurante. De esta forma mejoraría la comunicación sin tener la necesidad de tener siempre a disposición un intérprete de este idioma,

que a veces resulta difícil. La enseñanza de este nivel seguiría unos patrones básicos con preguntas y respuestas frecuentes relacionadas con el ámbito de la restauración, más en concreto con la carta que ofrecemos, estos cursos no supondrían una gran dificultad y resolverían muchas situaciones difíciles de solventar para alguien que no tenga ninguna noción de inglés.

Finalmente, es significativo señalar que, aunque los empleados de Foster Hollywood por lo general están contentos con la empresa (basándome principalmente en los resultados obtenidos en las preguntas abiertas lanzadas en el cuestionario sobre la formación), es esencial crear el sentido de pertenencia dentro de cualquier tipo de empresa o compañía. Para ello, creo que sería interesante para Foster Hollywood continuar generando el sentido de pertenencia de la siguiente forma:

- Crear espacios comunes y de participación: en el que los empleados puedan realizar actividades como, por ejemplo, la creación de un plato en base a unas condiciones, o incluso ir más allá y competir con los demás restaurantes nacionales, lo que llevaría a los empleados del restaurante ganador a recibir una compensación si su plato es el ganador. De esta forma se crearía un sentimiento de integración y utilidad en la empresa.
- Crear eventos de “empleados del mes”, donde a final de mes se celebre un acto donde se premie y reconozca el desempeño mensual del trabajador mediante votación anónima y el ganador sea premiado por ejemplo con unas entradas de cine, una cena para dos, etc. Esto genera una motivación entre los trabajadores.

## 5. CONCLUSIONES

Para este proyecto me decanté por el área de recursos humanos, dentro de esta materia se encuentran diferentes prácticas de actuación dentro de las empresas, pero en este caso en concreto me centré en el tema de la formación debido a que la formación continua hoy en día es una herramienta necesaria para el progreso de las organizaciones, personas y la economía.

La formación es el motor por así decirlo de nuestra sociedad, por ello toda política que se oriente a fomentar y expandir la formación en las empresas es ya de por sí positiva y es en la primera parte de este trabajo donde se hace una revisión de la literatura sobre este tema y se demuestra la importancia de esta práctica en cualquier organización.

Los datos presentados en la segunda parte del trabajo muestran que la formación continua en España está evolucionando de manera positiva ya que los fondos reservados para la formación en el empleo cada vez son mayores. Lo más destacado es la aún escasa presencia de la formación en las pequeñas empresas, es evidente el claro esfuerzo que hace la fundación tripartita en este sentido, pero sin embargo sigue existiendo mucha diferencia entre las PYMES y las grandes empresas cuando hablamos de formación, por ello sería interesante que se introdujeran más medidas orientadas a potenciar la formación en estas y recibir alguna clase de ayuda para superar las dificultades a las que se enfrentan a la hora de formar a sus trabajadores.

Y, por último, para poner en práctica lo analizado opte por la empresa Foster Hollywood para aplicar la metodología de caso único. Esta empresa posee un plan de formación prácticamente online y por lo que he podido analizar en el cuestionario realizado a sus empleados y según toda la información recopilada en sus informes, este tipo de formación no es la más efectiva, ya que tanto el encargado como el responsable de tienda tienen que asumir toda la responsabilidad de que esta formación se lleve a cabo con éxito. Con este método de formación han conseguido que todas las tiendas de los diferentes países en los que están presentes obtengan la misma formación, pero sin embargo hay una gran desventaja y es que hay partes que no son comunicadas sobre todo las motivacionales, que es el principal problema detectado. Por ello,

en el apartado de recomendaciones he desarrollado diversas propuestas de mejora en la formación a implantar en esta empresa a corto/medio plazo, al considerarse plenamente necesarias

A modo de conclusión, de la realización .de este trabajo he podido comprobar que, con una formación adecuada toda empresa puede lograr una mejora en su rendimiento, competitividad y en su imagen empresarial. Los intereses y necesidades de los empresarios y de los trabajadores en base a los puestos de trabajo están en constante cambio, por ello la necesidad de una buena estrategia y plan de formación en cuanto a formación continua.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- Gil, I. (1997). La nueva dirección de personas en la empresa.
- Pineda, P. (2002). Gestión de la formación en las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Pineda, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. Educar 27, 119-133.
- Luis R. Gómez-Mejía; David Balking; Robert Cardy (2016). Gestión de Recursos Humanos. Editorial: Pearson.
- Pereda, S y Berrocal F. (2006). Gestión de recursos humanos por competencias. Editorial: Ramón Areces.
- Watkins, K y Marsick, V. (1992). <Toward a theory of informal and incidental learning in organizations>. International Journal of Lifelong learning, 11 (1), 287-300.
- Ermida Uriarte, O. (2001). Boletín cinterfor. Trabajo decente y formación profesional.
- Ermida Uriarte, O. y Rosenbaum Rímolo, J. (1998). Párrafos 3 y 9 de la Resolución de 2000 sobre Desarrollo de recursos humanos. Formación

profesional en la negociación colectiva. Cinterfor/OIT, Montevideo, ps. 13-14.

- Puchol, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos (5ª. Ed.). Editorial: Esic. Madrid.
- Memoria de actividades 2018. Fundación estatal para la formación en el empleo. Sitio Web: <https://memoria2018.fundae.es/>
- Memoria de actividades 2017. Fundación estatal para la formación en el empleo. Sitio Web: <https://memoria2017.fundae.es/>
- Crespo, J y Sanz, I (2000). «La formación continua en España: Implicaciones de política económica». Papeles de Economía Española, 86, 280-284.
- Caparrós, A.; Navarro, M.L. y Rueda, M.F. (2004). «Efectos de la temporalidad sobre la formación recibida durante el empleo». Cuadernos de Economía, 27, 51-73.
- Navarro, M.L. y Rueda, M.F. (2010). «Determinantes de la formación laboral por parte de los asalariados españoles». Tribuna Económica, 855, 153-168.
- Parellada, F.; Sáez, E. y Sanromá, C. (1999). La formación continua en las empresas españolas y el papel de las universidades. Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales. Ediciones, S.L. (236 pág.). Madrid.
- Libro blanco sobre el sistema de formación en el trabajo (2015). Comisión de formación de CEOE.
- Plan de actuación (2020). Fundación estatal para la formación en el empleo. Sitio Web: <https://www.fundae.es/plan-actuacion-2020>
- Gabinete Económico CCOO Servicios (2018). Informe sobre el empleo en Hostelería y Turismo. Análisis económico de la actividad del turismo en España.

- <BOE> núm.159. Real Decreto 694/2017, de 5 de julio de 2017 (36 págs.), por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral.
- FUNDAE (2019). Fundación estatal para la formación en el empleo. La bonificación en 8 pasos.
- Ruiz Morata, V (2016). Blog. La importancia de la formación continua.
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. Revista de Comunicación, 19(1), 75-92.
- Alexander, T., Stefanova, V. y Zahidi, S. (2018). The Future of Jobs Report 2018. Cologny/Geneva (Switzerland): World Economic Forum.
- Rodríguez, P. y Castillo, A. (2017). Sociedad Digital en España. Madrid: Ariel y Fundación Telefónica, en colaboración con Editorial Planeta.
- <BOE> núm.217. ART 14. 10 de septiembre de 2015, páginas 79779 a 79823 (45 págs.). Regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral.
- Pineda, P (2007). La formación continua en España: balances y retos del futuro. RELIEVE, v.13, n.1.
- CEOE (2016). Libro blanco sobre el sistema de formación en el trabajo. Confederación Española de Organizaciones Empresariales.
- Júlía Jiménez (2018). Formación dentro o fuera de la jornada laboral.
- EFPEE (2015). Encuesta de formación profesional para el empleo en empresas.
- Fernández, C., Salinero, F. (1999). Revista complutense de Educación. El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial, (vol. 10, n 1: 182-242).
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Prentice Hall, México.

- Alles, M.A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (2ª. Ed.).
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). Diagnóstico y cambio de cultura organizacional. San Francisco, Ca.: Jossey Bass.
- Damanpour, F., Szabat, K. y Evan, W.M. (1989). The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance. Journal of Management Studies, (Vol. 26, pp 587-601).
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and medium sized firms. International small business journal, (Vol. 5, pp 173-185).
- Pineda, P. (1994). La formación en la empresa. Planificación y evaluación. Auditoría de la formación. Barcelona: Gestión 2000.
- Informe anual Alsea (2019).
- Patterson, M.G. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organizational Behavior, (Vol. 26, pp 379-408).

## 8. ANEXOS

### **Anexo I: Cuestionario de la evaluación de la formación extraído de Patterson (2005).**

Este formulario se realiza asegurando el completo anonimato y objetividad de los resultados obtenidos.

1. ¿Considera que la duración de la formación o acción formativa es la adecuada?
2. ¿Dónde y cuándo se realiza la formación?
3. ¿Qué motivos te llevan a realizar la formación?

4. ¿Los empleados reciben suficiente formación cuando existe una nueva tarea?
5. ¿La empresa alienta a los trabajadores a desarrollar sus habilidades?
6. ¿La compañía solo brinda a las personas la cantidad mínima de capacitación que necesitan para hacer su trabajo?
7. ¿Los supervisores o encargados muestran que tienen confianza en las tareas que realizan?
8. ¿Se puede confiar en que los supervisores o encargados brindarán una buena orientación a los empleados?
9. Valora la calidad de los contenidos que se han abordado en los cursos.
10. ¿Tu actividad profesional necesita formación continuada?
11. ¿Dispone la empresa de un plan de formación?
12. ¿La dificultad de la formación es la adecuada?
13. ¿Te gusta la modalidad de formación online?
14. ¿Los controles de la formación son efectivos?
15. ¿La duración de los cursos es la adecuada?
16. ¿El funcionamiento de la herramienta online es buena?
17. ¿Los cursos cuentan con un servicio de asistencia a través de teléfono o correo electrónico que permita la resolución de problemas técnicos?
18. ¿La calidad didáctica de las sesiones presenciales ha sido buena?
19. ¿Satisfacción con la formación?
20. ¿Cómo definiría la formación en su organización?
21. ¿El acceso a la plataforma y la inscripción del curso es sencillo?
22. ¿Aclaran conceptos abstractos en la formación impartida?
23. ¿Cuáles son los recursos y materiales de los que dispones para realizar los cursos?



24. En líneas generales, ¿cómo valorarías la forma de impartir la formación en la organización?

.....

25. Otras sugerencias y Observaciones

.....

