

**ANTONIO RAMÍREZ DEL RÍO**

*Licenciado en Psicología*

*Consultor, Jefe de Proyectos de Corporate Resources Group*

*Premio «Estudios Financieros» 1995*

**Extracto:**

**L**A formación es el gran motor del desarrollo de las personas. Las empresas invierten cada vez más recursos en programas formativos que las permitan dar saltos cualitativos en su nivel de competitividad. Pero la asignatura casi siempre pendiente en estos programas es la evaluación de la eficacia de la misma. El artículo que se presenta a continuación expone un modelo de auditoría de la formación con doble valor. Primero, reflejar una experiencia real en la empresa española. Pero además, puede servir de referencia útil a todas aquellas personas que tienen que evaluar la eficacia de otros programas de formación.

---

## Sumario:

---

- I. Objetivo y marco conceptual.
- II. Alcance del proyecto.
  1. Alcance en los elementos del sistema.
  2. Alcance en las funciones de la formación.
  3. Alcance en los contenidos de la formación.
  4. Alcance sobre la plantilla de la empresa.
  5. Alcance en el tiempo.
- III. Metodología de la auditoría.
  1. Metodología.
  2. Técnicas utilizadas.
  3. Proceso de análisis.
    - 3.1. Recogida de información.
    - 3.2. Procesamiento y análisis de los datos.
    - 3.3. Establecimiento de conclusiones y elaboración del informe de auditoría.
- IV. Hoteles Luna: desarrollo y expansión.
  1. Breve historia de la compañía.
  2. La nueva estructura de Hoteles Luna.

V. Análisis del esfuerzo: la gestión de la formación en Hoteles Luna.

1. Planes de formación.

- 1.1. El plan de formación en directores y jefes.
- 1.2. Plan de formación en resto de plantilla.

2. Datos previos: masa salarial, inversión y plantilla.

- 2.1. Aspectos económicos de los inputs al sistema de formación.
- 2.2. Evolución de presupuestos de formación: últimos tres años.
- 2.3. Financiación interna y externa en los últimos tres años.
- 2.4. Evolución de las horas curso.
- 2.5. Presupuesto de formación y porcentaje sobre la masa salarial bruta.
- 2.6. Coste medio de la hora curso y coste medio de la hora participante.
- 2.7. Rendimiento de la inversión en términos de horas participante.

3. Horas de formación como carga de trabajo.

4. Análisis y evolución funcional y temática de la formación.

5. Conclusiones sobre la gestión de la formación.

VI. Análisis del proceso: realización de formación en Hoteles Luna.

1. Detección y diagnóstico de necesidades de formación.

- 1.1. Necesidades de formación en directores y jefes.
- 1.2. Necesidades de formación en resto de plantilla.

2. Diseño de los programas de formación.

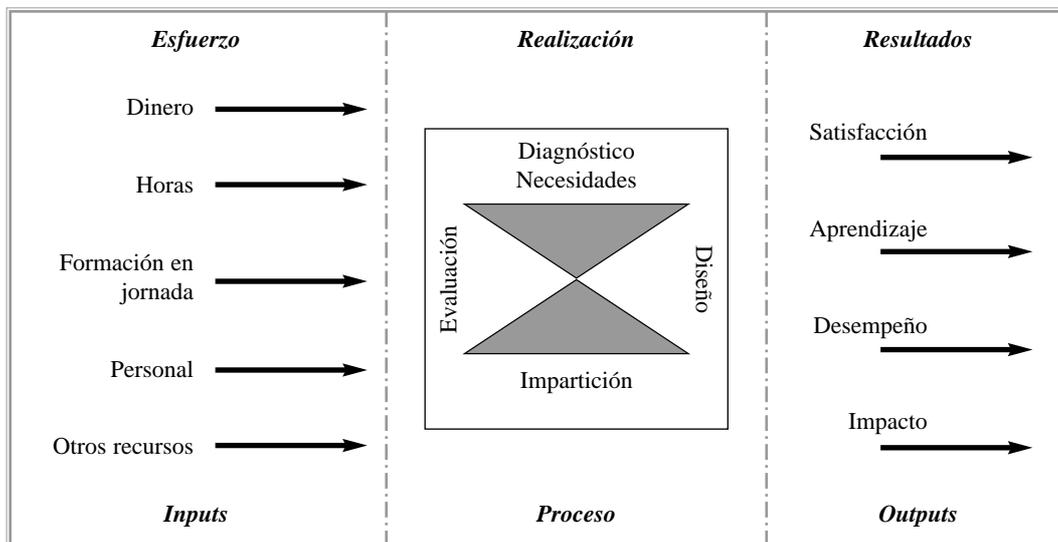
- 2.1. Diseño de programas para directores y jefes.
- 2.2. Diseño de programas para resto de plantilla.

3. Impartición de los cursos.
  - 3.1. Impartición de los cursos en directores y jefes.
  - 3.2. Impartición de los cursos en resto de plantilla.
4. Facilitación de la transferencia.
  - 4.1. Facilitación de la transferencia en directores y jefes.
  - 4.2. Facilitación de la transferencia en resto de plantilla.
5. Evaluación de la formación.
  - 5.1. Evaluación de la formación en directores y jefes.
  - 5.2. Evaluación de la formación en resto de plantilla.
6. Programas especiales de formación.
  - 6.1. Programa de desarrollo de carrera: PD.
  - 6.2. Programa de desarrollo organizacional: personalización.
7. Conclusiones sobre la realización de la formación.

## I. OBJETIVO Y MARCO CONCEPTUAL

El presente documento expone la experiencia y los frutos obtenidos de un enfoque de trabajo para abordar un proceso de Auditoría de Formación dentro de una gran cadena hotelera caracterizada por destinar un importante presupuesto a la formación y al desarrollo de su personal. Con el fin de preservar su anonimato a partir de este momento hablaremos de Hoteles Luna.

Desde un necesario punto de vista teórico, el siguiente marco de referencia es el que guía el análisis realizado. Adoptando una visión global del **Sistema de Formación** de cualquier empresa, los tres elementos que vienen a configurarlo son:



- **El esfuerzo:** cuánto se invierte en formación en el sentido más amplio del término (dinero, horas de formación, horas de jornada laboral, número de participantes, etc.). Cómo se distribuye el esfuerzo en formación entre diferentes tipos de contenidos, entre los diferentes niveles de la estructura organizacional, y entre las diferentes funciones de la formación.
- **La realización:** se refiere a los procesos de formación integrantes del sistema global expuesto. Cómo se produce y cómo se consume la formación, es decir, cómo se diagnostican necesidades, se diseña, cómo se imparte y cómo se evalúa la formación. Todos estos procesos se configuran como subsistemas integrantes del sistema global de formación.

Esencialmente, estos elementos encajan dentro de un enfoque de sistemas donde los **inputs** equivaldrían al esfuerzo, la realización a los **procesos**, y los resultados o consecuencias a los **outputs**. Asimismo, los outputs volverían a tener una influencia en los inputs quedando el sistema retroalimentado por sus propios resultados. Sin embargo, este último aspecto no es relevante ahora ya que no nos interesa tanto su funcionamiento como su estructura. Es decir, un esquema sencillo pero basado en una orientación teórica de gran capacidad explicativa como es la Teoría General de Sistemas. Por tanto, el diagrama de la página anterior conjuga los elementos del Sistema de Formación y sirve de modelo para encauzar el procedimiento de auditoría.

Partiendo de estos presupuestos conceptuales, pero condicionados por la práctica real de las empresas, el análisis del **esfuerzo** y la **realización** suelen ser mucho más accesibles que el estudio de las **consecuencias**. Lo cual, por otro lado, puede ser un punto de partida adecuado para una empresa que quiera iniciar el camino de perfeccionar sus prácticas formativas e incluso llegar a compararse con las demás.

No obstante, se presentan algunos obstáculos iniciales. El primer problema reside en cómo acotar algo que se puede medir de muchas maneras. Por ejemplo, las horas de formación pueden dividirse sólo entre participantes o bien entre la totalidad de la plantilla; los costes de formación pueden incluir o no incluir costes indirectos, salario de participantes, lucro cesante... Por consiguiente, parece que la estandarización de las medidas para la mejor comparación entre empresas se presenta difícil.

A ello también contribuye el hecho de que gran parte del proceso de recogida de datos se fundamenta en percepciones subjetivas de los responsables de formación. Por no hablar de que son muy pocas las empresas que realizan un seguimiento contable detallado sobre lo que invierten en este capítulo. Esto sigue siendo así incluso en empresas grandes con amplios presupuestos destinados a formar a su personal. Finalmente, la descentralización de la función formativa también es otra dificultad importante. En el caso de Hoteles Luna, las áreas formativas de Animación Turística e Informática se encuentran gestionadas por los propios Departamentos de Animación e Informática.

A pesar del problema planteado, sólo si existen indicadores estandarizados, podremos avanzar hacia el encuentro con otras empresas de interés comparativo. Con independencia de que se consiga o no, ésta es una auténtica necesidad en el campo de la formación continua que viene a configurar el sentido principal del presente trabajo: **quizá la difusión de experiencias pueda contribuir al progresivo establecimiento de un modelo de consenso, proveniente de la acumulación de experiencias antes que de elaboraciones teóricas particulares con poco o ningún fundamento en el día a día.**

## II. ALCANCE DEL PROYECTO

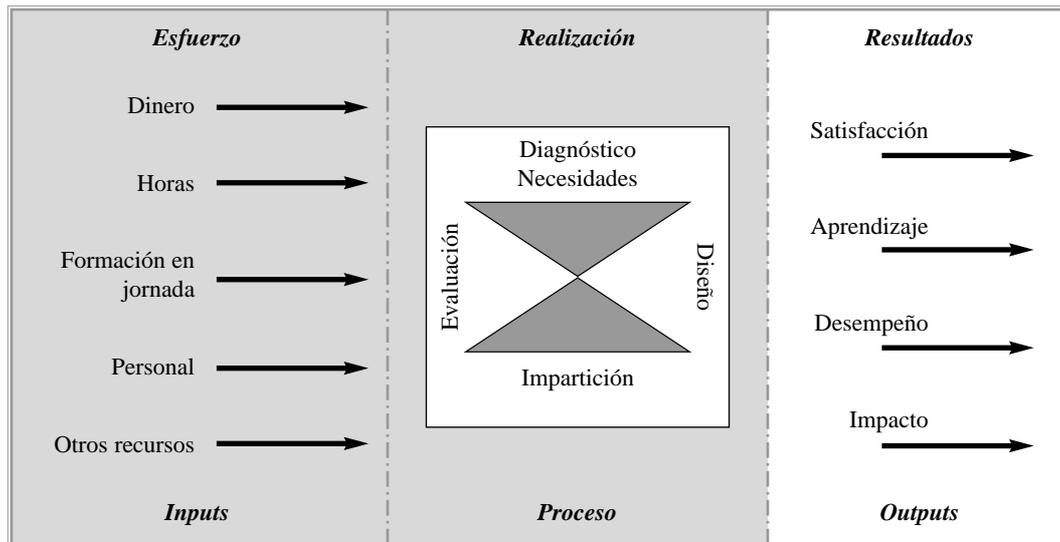
En este apartado se delimita de una forma concreta el ámbito de actuación de la auditoría. Para ello se han definido cuatro dimensiones que sirven para ubicar el proceso de recabar información:

- **Elementos del sistema:** desde el punto de vista sistémico, que ya se ha anunciado, podemos centrarnos en el estudio del esfuerzo (inputs), la **realización** (procesos), y las **consecuencias** (outputs). Cabe plantearse el análisis de la totalidad de los elementos o sólo de algunos, con la condición de no olvidar su completa interdependencia.
- **Tipos de formación según su función o su contenido:** según su **función**, la formación puede servir para *capacitar, entrenar, desarrollar, y cambiar la cultura* de la organización. Según el **contenido** la clasificación se adapta a la empresa, con lo que hablaremos de programas de formación en Habilidades directivas y gerenciales, Idiomas, Informática a nivel de usuario, etc.
- **Colectivos de participantes:** globalmente podemos diferenciar entre **personal corporativo** (central) y personal de hoteles. Dadas las diferencias entre hoteles, la estructura de los colectivos se detalla en un organigrama tipo de establecimiento hotelero. Como criterio general aplicaremos tres niveles jerárquicos extensivos a todo el personal del grupo: *directores, jefes, y resto de plantilla.*
- **Períodos de Gestión:** alcance del estudio en el tiempo, es decir, años de gestión de la formación que vamos a analizar.

### 1. Alcance en los elementos del sistema.

Partiendo del marco de referencia definido en el apartado primero, ya hemos puesto de manifiesto algunas dificultades que se deben afrontar a la hora de utilizar datos sobre los outputs de formación en un contexto comparativo (en la literatura especializada se conoce como *benchmarking* o evaluación comparativa), en este caso de la función formativa de la empresa.

En efecto, la actividad formativa con la que solemos encontrarnos no se halla suficientemente sistematizada en sus procesos y elementos de información. De esta forma, es frecuente que los procesos de diagnóstico de necesidades formativas no identifiquen indicadores de outputs que puedan operativizarse en forma de objetivos concretos y posibles de medir. Por este motivo, la información sobre outputs de la formación ha sido imposible de obtener y tampoco debería constituir un objetivo prioritario para Hoteles Luna en este momento. El reto actual no consiste en valorar la formación sino en sentar las bases para poderla valorar. Desde este punto de vista, el alcance de la auditoría, en lo que a los elementos del sistema respecta, se limita al análisis de los **inputs** y **procesos**. Si reproducimos el esquema anterior, podemos colorear los principales elementos del sistema que formarán parte de la auditoría.



## 2. Alcance en las funciones de la formación.

¿Para qué se imparte la formación? Podemos diferenciar cuatro funciones diferentes de la formación, todas ellas aplicables a Hoteles Luna. Como ya sabemos, éstas son capacitación, entrenamiento, cambio o desarrollo organizacional y desarrollo de carreras.

- 1. Formación para la capacitación (FC).** Se denomina así al proceso de formación que tiene la finalidad de preparar a una o varias personas para desarrollar funciones que antes no desempeñaban. Estas funciones pueden implicar un nuevo puesto de trabajo o bien la simple asunción de nuevas funciones dentro del mismo puesto. La formación para la capacitación tiene un planteamiento a corto-medio plazo y los conocimientos desempeñan un papel importante en sus objetivos.

2. **Formación para el entrenamiento (FE).** Una vez que la persona se encuentra situada en su puesto de trabajo deberá seguir recibiendo formación para el mantenimiento de las mismas funciones que está desempeñando. El planteamiento de este tipo de formación es más a corto plazo. La formación para el entrenamiento puede y debe ser complementaria a la formación para la capacitación. Las habilidades adquieren especial protagonismo en los objetivos de este tipo de formación.
3. **Formación para el cambio o el desarrollo organizacional (FDO).** Es el tipo de formación que tiene lugar para el desarrollo de nuevos valores individuales que afectan a la cultura de la empresa. Por tanto, se trata de utilizar la formación como un medio al servicio de unas políticas de grandes cambios y desarrollo de la organización. En este tipo de formación los objetivos que adquieren especial relevancia tienen que ver con las actitudes. Dada la complejidad que implica la modificación de dichas actitudes, este tipo de formación suele realizarse con planteamientos más a largo plazo.
4. **Formación para el desarrollo de carreras (FDC).** Es aquel tipo de formación destinada a cubrir puestos de alta responsabilidad sin que existan vacantes y puestos a corto o a medio plazo. Este tipo de formación es muy individualizada y centra sus esfuerzos en la adquisición de una visión global de la organización, incidiendo en una mayor integración de las competencias de conocimiento, habilidad y actitud.

En el caso de la FDC, por ser una categoría de formación atípica en comparación con las demás, queda excluida del alcance de la auditoría en lo que al análisis del esfuerzo se refiere. En cambio, se mantiene el análisis de los procesos, aunque ello lo abordaremos en un apartado diferente al de las demás funciones, específicamente destinado a programas especiales (epígrafe VI.6). Concretando un poco más, los motivos de la exclusión del análisis de inputs en la FDC han sido los siguientes:

- Las acciones formativas para el desarrollo de carreras son muy individualizadas.
- Sus costes son difícilmente comparables con los de las demás funciones formativas.
- En la actualidad, las perspectivas para la evaluación de sus outputs son muy lejanas.

Por lo demás, todas las funciones restantes de la formación entran dentro del alcance de la auditoría.

### 3. Alcance en los contenidos de la formación.

En este caso utilizamos un criterio temático a la hora de analizar la planificación de la formación en Hoteles Luna. Este criterio se basa en el contenido de las acciones a desarrollar, pudiendo aglutinarse en los siguientes bloques:

- Habilidades directivas y gerenciales.
- Idiomas.
- Informática usuario.
- Técnicas actualizadas.
- Formación de formadores.
- Especialización en sistematización de procesos y tecnología.
- Especialización en procesos informáticos y comunicaciones.
- Animación turística.

- 1. Habilidades directivas y gerenciales (HDG).** Se trata de acciones formativas dirigidas a dotar al personal de dirección de los hoteles y a los mandos medios de las oportunas herramientas de gestión necesarias para la ejecución de nuevos cometidos, así como a actualizar las técnicas de gestión ya existentes.
- 2. Idiomas (I).** Siendo el turismo extranjero una de las principales fuentes de ingresos para el sector, la formación en idiomas se debe tratar como algo fundamental en todos los niveles de la plantilla. Un conocimiento del idioma del cliente permite un acercamiento claro a sus necesidades y constituye también una forma de trato personalizado.
- 3. Informática a nivel de usuario (IU).** Se trata de cursos destinados a dotar al personal de los conocimientos y habilidades necesarios para el uso eficaz de los principales programas informáticos básicos de ayuda a la gestión y ofimática en general. Estos cursos se presentan como fundamental en estos momentos en que la informática aparece como una herramienta de ayuda cada vez más indispensable en la gestión del negocio hotelero.
- 4. Técnicas actualizadas (TA).** Con estas acciones se pretenden actualizar las técnicas profesionales específicas que los trabajadores deben aplicar a cada una de sus tareas en el área en la cual desarrollen su trabajo. La actividad cotidiana bien realizada es un instrumento indispensable en la prestación de un servicio de calidad.
- 5. Formación de formadores (FF).** En un sector en el que la formación continua es una pieza clave para el éxito, el hecho de que esta formación sea interna a la empresa puede llegar a ser muy beneficioso. En este sentido, será necesario contar con personal suficientemente preparado para la impartición de las diferentes acciones formativas.
- 6. Especialización en sistematización de procesos y tecnología (SPI).** Relacionado con los programas formativos dirigidos al desarrollo de habilidades directivas y gerenciales, y con los cursos de informática, las acciones formativas englobadas en este grupo son claves para dar sentido a los anteriores e integrarlos en una dirección clara: la mejora de la gestión del negocio ante la creciente complejidad que están adquiriendo las labores de este tipo.

7. **Especialización en procesos informáticos y comunicaciones (PIC).** Se trataría de dotar al personal encargado de la utilización y planificación de sistemas informáticos, de comunicación y multimedia en general, de habilidades dirigidas a optimar y actualizar la utilización de estos sistemas y a la vez servir de apoyo a los usuarios de los mismos en toda la organización.
8. **Animación turística (AT).** La diversificación de productos será la clave del futuro del sector hotelero. La empresa hotelera no puede limitarse a ofrecer productos de alojamiento. Una oferta de productos complementarios para el ocio será una buena forma de atraer al cliente. Para la prestación de estos servicios es necesario contar con personal especializado.

De todos los contenidos anteriores, quedan fuera del alcance de la auditoría los que se refieren a la Animación Turística dado que este tipo de formación la gestiona y controla por completo el propio Departamento de Animación. Algo similar ocurre con los contenidos de Especialización en Procesos Informáticos y Comunicaciones, sólo que, en este caso, la gestión presupuestaria se realiza desde el Departamento de Formación y Desarrollo. Por este motivo, queda dentro del alcance de la auditoría el análisis de los inputs; sin embargo, no se ha considerado el análisis de los procesos para este tipo de formación.

#### 4. Alcance sobre la plantilla de la empresa.

Con referencia a la plantilla, la auditoría se centra predominantemente en los empleados fuera de la estructura corporativa, es decir, el personal de los hoteles. Ahora bien, resulta necesario realizar las siguientes matizaciones.

Se han incluido unos cuatrocientos participantes de personal corporativo en idiomas e informática dentro de los datos del análisis de la gestión. De acuerdo con el criterio del Departamento de Formación y Desarrollo, se han utilizado los tres niveles jerárquicos elegidos para el análisis de la formación: **directores, jefes y resto de plantilla**. Según este criterio, el personal técnico de la estructura corporativa se ha asignado a la categoría de jefes. Por lo demás, se ha utilizado la misma clasificación jerárquica tanto en personal corporativo como en hoteles.

Por otro lado, si exceptuamos la Formación para el Desarrollo de Carrera (FDC), destinada a cubrir puestos directivos en el resto del mundo, la auditoría se centra exclusivamente en los participantes de los hoteles integrantes de la cadena en España.

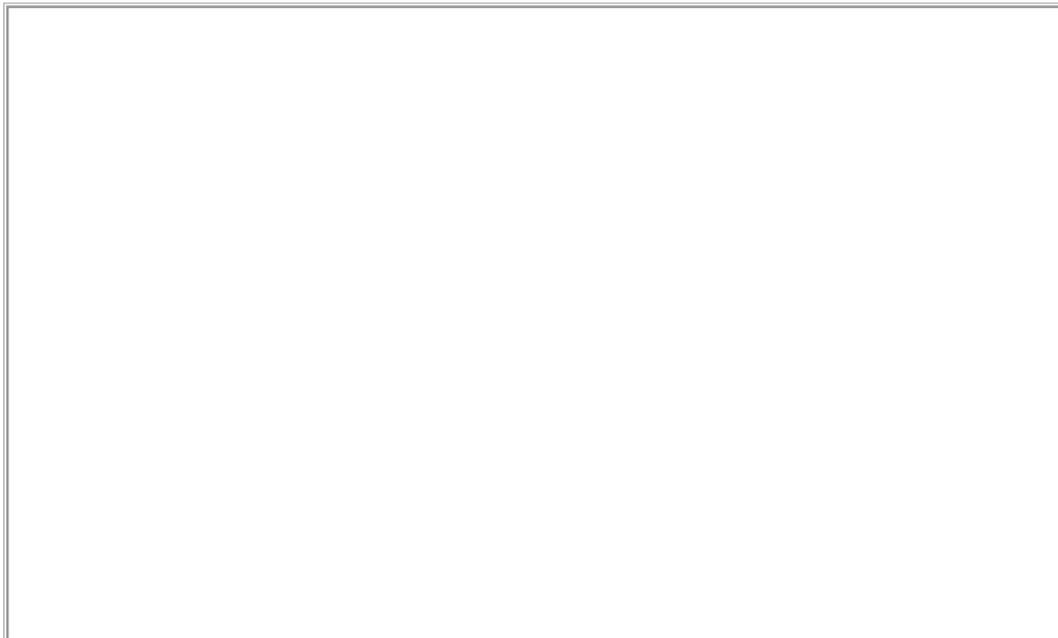
#### 5. Alcance en el tiempo.

Si nos situamos en una dimensión temporal que dividimos en ejercicios anuales, el alcance temporal del análisis de los inputs de formación se centra predominantemente en el ejercicio de 1995. Sin embargo, en lo que respecta al análisis del esfuerzo, y únicamente de manera complementaria a los datos de 1995, se contemplan algunos datos evolutivos cuyo seguimiento se ha realizado desde 1993.

A modo de resumen, la siguiente tabla integra todos los aspectos a auditar.

ELEMENTOS	CONTENIDOS	FUNCIONES	COLECTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Proceso</li> <li>• Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades directivas y gestión (HDG)</li> <li>• Informática usuario (IU)</li> <li>• Técnicas actualizadas (TA)</li> <li>• Formación de Formadores (FF)</li> <li>• Idiomas (I)</li> <li>• Procesos informáticos y comunicaciones (PIC)</li> <li>• Sistematización de procesos y tecnología (SPT)</li> <li>• Animación Turística (AT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Des. organiz.</li> <li>• Des. carreras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Resto plantilla</li> </ul>

En lo que al análisis de la realización o procesos de formación se refiere, la auditoría se ha centrado sobre todo en lo que ocurre en la actualidad, sin embargo, no conviene olvidar que estamos hablando de unas prácticas de formación avaladas por la experiencia de diez años en el caso de los directores. A pesar de todo, también conviene tener en cuenta que no ha sido hasta hace relativamente unos pocos años cuando la formación se ha extendido a toda la plantilla de empleados en los hoteles.



Sobre la base de la tabla de elementos, contenidos, funciones y colectivos, el coloreado dentro de la ilustración nos indica, de un modo sintético, el alcance definitivo de la presente auditoría. De aquí en adelante será necesario tener siempre presente que la formación en PIC únicamente se considera en cuanto a los inputs, y la FDC sólo se considera en cuanto a los procesos.

### III. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA

En este apartado describiremos brevemente los preceptos metodológicos de los que se ha partido, así como las técnicas utilizadas en cada una de las fases del proceso de análisis.

#### 1. Metodología.

A la hora de llevar a cabo la auditoría se han utilizado dos visiones metodológicas distintas: la metodología cuantitativa y la metodología cualitativa.

- **Metodología cualitativa:** siguiendo una metodología cualitativa, el tipo de información recogida nos permitirá un conocimiento fenomenológico de los hechos. En cambio, estaremos limitados para llevar a cabo una cuantificación objetiva de la realidad. Además, los datos suelen estar cargados de gran subjetividad, ya que se trata de las percepciones de una o varias personas.
- **Metodología cuantitativa:** seguir una metodología cuantitativa tiene la ventaja de que la información que se recoge es mucho más objetiva, lo cual nos va a permitir dar un paso más en la descripción de la realidad, ya que podremos cuantificar los hechos, determinando diferentes grados o niveles en los mismos. Sin embargo, corremos el riesgo de quedarnos en la superficialidad de las cifras, olvidando otros aspectos, si cabe, más importantes todavía.

Como ya se ha mencionado en la introducción, lo más acertado consiste en utilizar ambos enfoques metodológicos, de tal manera que tras una primera fase de aproximación a la realidad mediante recogida de información cualitativa, tratemos de contrastar y complementar dicha realidad mediante la recogida de información cuantitativa. De esta forma, mezclando ambas metodologías podremos alcanzar un conocimiento más completo del fenómeno estudiado, en nuestro caso, el sistema de formación de Hoteles Luna.

En la práctica, todo ello se traduce en la aplicación de una metodología fundamentalmente cualitativa para el estudio del elemento del sistema que hemos denominado realización o procesos de la formación y que incluye el Diagnóstico de necesidades, el Diseño de los programas de formación, la Impartición y la Evaluación de resultados de los programas.

Adicionalmente, complementaremos el análisis con algunos datos económicos e indicadores objetivos de gestión que serán presentados en primer lugar.

## 2. Técnicas utilizadas.

Para la recogida de la información se han utilizado diferentes técnicas según nuestros propósitos:

- **Entrevistas semiestructuradas al principal responsable de formación.** Estas entrevistas en profundidad fueron planteadas según guiones previamente establecidos, de los cuales se adjunta el que se refiere a la entrevista principal, donde las preguntas se plantearon de forma abierta de tal forma que permitieran obtener la mayor cantidad de información posible.

El problema principal de esta técnica es que su validez puede verse amenazada por la subjetividad del entrevistado y del entrevistador. El entrevistador puede distorsionar la realidad en su interpretación, y el entrevistado informa sobre percepciones de los temas que le planteamos. Pero sin duda, la técnica de la entrevista resulta imprescindible para adquirir una visión comprensiva de la actividad desarrollada por el departamento en materia de formación.

- **Solicitud de información específica,** en lo que respecta a indicadores y ratios de gestión de la formación. Los datos aquí obtenidos son fundamentalmente descriptivos, objetivos y mucho más específicos.
- **Análisis de materiales,** donde se consideran las características didácticas de los recursos físicos utilizados.

## 3. Proceso de análisis.

Las fases que ha seguido la auditoría, como en cualquier proceso de evaluación, han sido tres: recogida de información, procesamiento y análisis de datos, establecimiento de conclusiones y elaboración del informe.

### 3.1. Recogida de información.

Para la recogida de información se han utilizado las técnicas descritas anteriormente:

- Entrevistas semiestructuradas y en profundidad para la recogida de información de tipo cualitativo sobre:
  - Detección y análisis de necesidades.
  - Diseño de los programas de formación.
  - Impartición de las acciones formativas.
  - Evaluación de los resultados.
  
- Solicitudes de información específica sobre datos cuantitativos de gestión de la formación en Hoteles Luna. Se han obtenido datos referentes a:
  - Número de acciones formativas.
  - Número de participantes.
  - Número de grupos de participantes.
  - Número de horas de formación tanto externa como interna.
  - Inversión en formación: financiación interna, externa,...
  
- Muestras de materiales de formación e informes de evaluación de acciones formativas.

### 3.2. *Procesamiento y análisis de los datos.*

El análisis de información cualitativa sobre el tratamiento dado a la formación en Hoteles Luna y de la información cuantitativa en base a los ratios e indicadores de gestión, se llevó a cabo en función de diferentes criterios:

- Según la funcionalidad de la formación. (Formación para la capacitación, el entrenamiento y el cambio).
- Según los contenidos de la formación. (Habilidades directivas y gerenciales, Idiomas, Informática...).
- Según el colectivo al que van dirigidas las acciones formativas.

En función de estos criterios se realizaron comparativas con el fin de descubrir diferencias en el tratamiento que Hoteles Luna da a la formación entre los diferentes colectivos. También se ha analizado la evolución de la tipología de formación impartida a lo largo de los tres últimos años.

### *3.3. Establecimiento de conclusiones y elaboración del informe de auditoría.*

La tercera y última fase ha sido la del establecimiento de conclusiones y elaboración del informe de auditoría presentado. Tras revisar el análisis de la información sobre la realización y la gestión de la formación en Hoteles Luna, se ha realizado una valoración final de la actividad auditada en términos de **fortalezas** y **debilidades** (epígrafes V.5 y VI.7).

## **IV. HOTELES LUNA: DESARROLLO Y EXPANSIÓN**

Con el fin de conocer un poco mejor la organización objeto de nuestra auditoría, presentamos a continuación una breve descripción de lo que ha sido su progreso y de los últimos cambios que han tenido lugar respecto de su estructura organizacional.

### **1. Breve historia de la compañía.**

Hoteles Luna inició su andadura en el mercado del turismo a mediados de los años cincuenta. Desde ese momento hasta la actualidad el número de hoteles que pertenece al grupo ha crecido considerablemente, alcanzando la cifra de ciento cincuenta hoteles en la actualidad.

La expansión de la compañía comenzó con la implantación de establecimientos hoteleros por toda España durante los años setenta. A mitad de los ochenta ya tenía hoteles en aquellas capitales de provincia más importantes. Pero no será hasta finales de los ochenta cuando esta expansión alcance el mercado internacional. Ya en los noventa se llega al continente americano, con varios establecimientos hoteleros en el Caribe.

En esta misma década, con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea, la penetración en el mercado turístico de nuestro continente se presenta mucho más factible y se producen varias aperturas, lo cual ha sido de gran importancia para la compañía ya que ha dado lugar a la creación de nuevos tipos de hotel dentro de la gama ofertada por Hoteles Luna.

La expansión internacional ha seguido consolidándose en las zonas turísticas tradicionales e implantándose en los nuevos destinos turísticos que busca el cliente. En la actualidad, esta política ha supuesto que la compañía disponga de hoteles en los cuatro continentes, de esta manera no resulta extraño que sea una de las mayores compañías hoteleras del mundo.

Esto es tan sólo una breve reseña de lo ocurrido desde su fundación. Pero situándonos en la actualidad, después de las crisis de los años 1992 y 1993, lo que supuso una drástica reducción de los presupuestos de formación, la compañía se halla de nuevo en fase de crecimiento. Así con todo, la estrategia que sigue Hoteles Luna hoy día se desglosa en las líneas que presentamos a continuación:

- Expansión internacional o globalización.
- Descentralización progresiva de la gestión, con una consecuente delegación de funciones entre niveles jerárquicos, iniciada de manera definitiva en 1993.
- Especialización en la oferta de productos que va más allá de la mera clasificación de hoteles en urbanos y vacacionales.
- Incremento de la calidad del servicio ofrecido al cliente.

Todo ello, dentro de una cultura organizacional donde el desarrollo del personal desempeña un papel importante; hasta el punto de que la formación figura como uno de los elementos configuradores de la misión o credo de la empresa.

## 2. La nueva estructura de Hoteles Luna.

Podemos imaginar que en este proceso de crecimiento, la estructura de la compañía ha experimentado una transformación, sobre todo en los últimos años con el fenómeno de la internacionalización. Iniciados los noventa, después de la fusión de diversas sociedades, tiene lugar el empujón definitivo hacia una política de descentralización que ya había comenzado a finales de los ochenta y que puede darse por concluida en 1996.

Convertidos los hoteles en unidades de negocio, de alguna manera se está volviendo a que cada hotel desempeñe un papel fundamental dentro del grupo. La descentralización de la estructura implica, por tanto, un mayor contacto directo con el cliente, lo cual, resulta coherente con un planteamiento de la calidad como percepción global del cliente.

Sin embargo, este proceso de descentralización y acercamiento al cliente, necesariamente, ha de verse asistido e impulsado por el desarrollo continuo de los empleados, por lo que la formación se convierte en un elemento estratégico para la consecución de los objetivos corporativos de Hoteles Luna.

Desde este punto de partida, en el caso de Hoteles Luna la formación debería ser una función importante dentro del contexto de la gestión de los Recursos Humanos. En la práctica, esto se traduce en la existencia de un departamento dedicado a la formación y promoción interna, denominado de Formación y Desarrollo. Evidentemente, la presente auditoría de Formación se centra en la actividad que desarrolla este departamento.

## V. ANÁLISIS DEL ESFUERZO: LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN HOTELES LUNA

La formación en Hoteles Luna se inició como una respuesta a las lagunas que presentaba la enseñanza reglada en turismo y hostelería. Claro ejemplo de ello fue el primer Curso de Animación Hotelera que se organizó en 1980 debido a la inexistencia de esta materia en los planes oficiales del Ministerio de Educación y Ciencia hasta 1984.

Es en este mismo año cuando L.M. organiza el Departamento de Formación y Desarrollo de la Cadena Hoteles Luna, y cuando comienzan a implantarse planes anuales de formación acordes con la estrategia de la empresa. Por estas fechas, la empresa quería crear un Hotel Escuela y estaban buscando un director para la misma, ofreciéndole el puesto a L.M. Con la entrada de L.M. se desecha, sin embargo, la idea del Hotel Escuela y se plantea la creación de un Departamento de Formación y Desarrollo, algo más acorde con una misión estratégica de la formación en el contexto de una política integrada de Recursos Humanos.

### 1. Planes de formación.

Situándonos en el período 1993-1995, podemos hablar de la existencia de planes de formación anuales con tres vertientes: directores, jefes y resto de la plantilla. En su mayor parte, la formación para directores, incluyendo a la FDC, obedece a necesidades de formación emanadas directamente de la estrategia de globalización y la política de descentralización. Por tanto, la formación de directores se integra claramente en la estrategia corporativa, aunque salvando la FDC, su planificación obedece más bien a una respuesta reactiva. Toda la formación contemplada para directores tiene lugar, se obtenga o no financiación externa.

Por su parte, la formación para jefes también se considera importante, aunque al margen de las necesidades de mantenimiento, típicas de todos los colectivos, su necesidad surge predominantemente de la política de descentralización de la gestión y acercamiento al cliente. De nuevo este tipo de planes vuelve a partir de un planteamiento reactivo.

Finalmente, en los últimos años la formación para el resto de la plantilla ha cobrado mayor importancia, sin embargo, al igual que en los casos anteriores, dicha formación se planifica de manera reactiva y todavía no se ha hecho extensiva a la mayor parte de los integrantes del colectivo.

CONTENIDOS	DIRECTORES	JEFES	RESTO PLANTILLA
<b>Habilidades directivas y gerenciales</b>	Gestión Directiva'95 Gestión de compras Gestión presupuestaria	Gestión de Alojamiento'95 Gestión de Alimentación'95 Gestión financiera	Gestión financiera (Grupo)
<b>Idiomas</b>	Inglés en Gran Bretaña Alemán en Alemania	Alemán para hostelería	Inglés para hostelería Inglés para recepción Inglés para restaurante/bar/cocina Inglés para pisos Alemán para hostelería Alemán para recepción Alemán para restaurante/bar/cocina Alemán para pisos Francés para hostelería Ruso para hostelería
<b>Informática usuario</b>	Procesador de textos Hoja de cálculo	Procesador de textos Hoja de cálculo Base de datos	Procesador de textos Hoja de cálculo Base de datos
<b>Técnicas actualizadas</b>		Aliment.: azúcar soplado Márketing y ventas	Mantenimiento de hoteles Telemarketing
<b>Formación de formadores</b>		Formación formadores animación Formación formadores idiomas	
<b>Especial. en procesos y tecnología</b>		Plan General Contable Uniform System of Accounts Auditoría nacional Auditoría internacional Control y gestión de costes Informática de contabilidad Informática de economato (hotel) Informática de recepción Informática de almacén (hotel)	

CONTENIDOS	DIRECTORES	JEFES	RESTO PLANTILLA
<b>Especial. en procesos informáticos y comunicaciones</b>		Informática redes área local Informática calidad en software Auditoría de la informática Informática redes Netware Multimedia: tecnología y aplicación	

La tabla anterior desglosa los contenidos formativos del año 1995 para los diferentes colectivos de empleados. Cuando se trata de directores y jefes, se introducen cursos de «repesca» con la finalidad de permitir ponerse al día a los participantes que no hayan podido asistir a algún curso previo o que, por el contrario, deseen volver a realizar el mismo curso. Hay que considerar que incluso los cursos de mantenimiento pueden recoger contenidos que sean desconocidos para los participantes, y su aplicación al puesto de trabajo puede presentarse difícil.

La financiación de estas acciones formativas incluye financiación interna y financiación externa a través de la FORCEM. En la financiación están incluidos los costes directos e indirectos, pero no el coste del lucro cesante. A continuación se expone la estructura de costes que ha sido considerada:

- Formadores
- Equipo didáctico
- Medios didácticos
- Bienes consumibles
- Alquiler de aulas
- Transporte
- Alojamiento
- Personal de apoyo
- Publicidad
- 10% de los conceptos anteriores

Además, para aquellos cursos que se realizan dentro del horario laboral incluyen salarios y Seguridad Social dentro de los costes. Todas las acciones programadas se ejecutan, y esta ejecución se realiza dentro de los plazos previstos.

### *1.1. El plan de formación en directores y jefes.*

La programación de contenidos de formación para la capacitación es igual en directores y jefes, sólo que estos últimos reciben la misma formación un año después. Además, los programas diseñados para directores se han adaptado a los jefes, que por lo general suelen tener menor nivel académico.

La planificación para directores y jefes en estos últimos tres años se desarrolla en tres fases sucesivas cuyo hilo conductor guarda relación con la formación para la capacitación, es decir, la asunción de nuevas responsabilidades de gestión en el marco de la política de descentralización ya mencionada.

**Fase 1. Gestión Directiva (93-94):** como la razón de ser del plan era la autogestión de cada una de las unidades hoteleras, la primera acción formativa que se implantó fue el Curso de Gestión Directiva.

El contenido de este curso fue eminentemente técnico, en el que los participantes adquirieron los conocimientos necesarios para elaborar y controlar presupuestos, así como la manera de realizar un seguimiento de los mismos.

Desde hace dos años, para desarrollar esta acción formativa se cuenta con financiación externa (FORCEM).

**Fase 2. Uniform System of Accounts (94-95):** tras observar que el tipo de información que se obtenía siguiendo el Plan General Contable no era de mucha utilidad para la gestión interna del hotel, se decidió implantar un nuevo sistema para que los directores de hotel obtuvieran información complementada. Con este fin se impartió el Curso Uniform System of Accounts.

A lo largo de todo el año, y siguiendo la misma metodología de trabajo que durante el curso anterior, trabajaron con el nuevo sistema, traspasando a él los datos del Plan General Contable.

La información que se obtiene mediante el nuevo método es de tal relevancia que, a partir de 1995, todos los datos se recogen bajo los dos métodos: el Plan General Contable, del que por ley no se puede prescindir, y el Uniform System of Accounts.

**Fase 3. Negociación interna (95-96):** además de facilitar conocimientos sobre herramientas de gestión, se ha visto muy necesario el trabajo de las actitudes hacia los subordinados, lo cual favorece enormemente el nuevo enfoque de funcionamiento de los hoteles. Mediante el Curso de Negociación se pretende que los directores, y posteriormente los jefes, comprendan el origen y las causas de los conflictos con los trabajadores, así como las habilidades y estrategias necesarias para su resolución.

En cuanto a la formación para el desarrollo organizacional (Programa de Personalización), también nos encontramos con los mismos contenidos y programación entre ambos colectivos. Por tanto, el hecho diferencial entre los dos colectivos viene dado por la profundidad con que se abordan los contenidos de capacitación, así como por nuevos contenidos de formación para el entrenamiento que implican mayor variedad que para directores y resto de la plantilla.

Existen dos responsables de formación diferenciados para cada uno de estos dos colectivos. Ambos conocen en profundidad la operativa de un hotel. Adicionalmente, han recibido Formación de formadores a través de cursos impartidos por la misma organización:

- **Responsable de Formación de Directores:** posee titulación de Técnico Especialista en Animación y Turismo (TEAT) y ha sido profesor en una Escuela de Turismo.
- **Responsable de Formación de Jefes:** licenciado en Filosofía, ha sido profesor en una Escuela de Relaciones Públicas y otra de Turismo.

Los referidos responsables de formación se encargan de los siguientes subprocesos para cada colectivo: Diseño, Impartición, Evaluación y Seguimiento.

### *1.2. Plan de formación en resto de plantilla.*

Respecto del resto de la plantilla, podemos clasificar en dos grupos el tipo de acciones formativas que se imparten:

- Aquellas que responden a necesidades de formación, y que se imparten tanto si existe financiación externa como si no. Estimativamente, representan el 30% del total de las acciones impartidas para el resto de la plantilla.
- El 70% restante queda condicionado a que se produzca financiación externa y cubren demandas que no tienen por qué ser necesidades reales desde un punto de vista organizacional; de algún modo se podría catalogar como formación para el «beneficio social». Algo que desde un punto de vista teórico representa una concepción de la formación menos evolucionada-anterior a la de su consideración como inversión.

En consonancia con el modelo de descentralización de la gestión, cada hotel se encarga de financiar las acciones impartidas a su personal cuando no exista financiación externa. En cualquier caso, el número de cursos financiados para cada hotel depende en gran medida de la actitud pro-formación del director. Es él mismo quien propone qué cursos desea que sean impartidos al personal de su hotel. No obstante, la decisión final sobre cuáles son los cursos que se imparten se realiza desde el Departamento de Formación y Desarrollo.

Al igual que en los demás colectivos, la planificación es anual y se desarrolla a través de distintas líneas formativas, como son: Idiomas, Informática a nivel de usuario y Formación en Alimentación y Bebidas. Estas últimas se incluyen dentro del grupo temático definido como Técnicas actualizadas.

Aparte, cuando la organización se hace cargo de un nuevo hotel, es necesario formar a los equipos de apertura que se van a encargar a su vez de formar a los trabajadores en el estilo de la empresa. Esta línea formativa está solamente programada, no se ha llevado a cabo todavía. Sin embargo, puede presentarse como una función clave para la estrategia de expansión.

En el período 1991-1992, se abandonó un programa de formación para implantar los Manuales de Procedimiento de los departamentos de un hotel. Actualmente, ante la necesidad de los mismos, está pensada su reimplantación, pero en una primera fase sólo incluirán la descripción de la realización del trabajo de directores y jefes.

La formación para el resto de la plantilla se encarga prácticamente siempre a formadores externos a la empresa, pero el control que se lleva a cabo sobre el funcionamiento de los externos puede considerarse como riguroso.

Cuando se proyecta una acción formativa con formadores con los que nunca antes se había trabajado, se realiza siempre un curso piloto para ver su funcionamiento. El contacto con estas empresas o profesionales externos que imparten formación suele ser siempre en base al conocimiento previo que se tenga de dicha empresa o formador, y si los resultados del curso piloto o de cursos posteriores no son satisfactorios, no se suele volver a trabajar con ellos.

## **2. Datos previos: masa salarial, inversión y plantilla.**

En una primera aproximación cuantitativa vamos a considerar la evolución de la masa salarial, la inversión y la plantilla, entre los años 1993 y 1995. Como hecho característico de esta etapa cabe decir que Hoteles Luna se halla en pleno proceso de descentralización de la gestión de los hoteles.

Sin embargo, dicho proceso se produce de una manera progresiva, guiado por la tutela de la central, que debe dar su visto bueno a la gestión autónoma de los hoteles. Este hecho viene a amortiguar la responsabilidad de la formación, que, en principio, puede verse favorecida para desarrollar su actividad de una manera progresiva, acorde con el tiempo que necesariamente ha de transcurrir para la correcta transferencia del aprendizaje.

Pero la supervisión de la central no sólo supone una oportunidad para el desarrollo de una formación con bajo riesgo, sobre todo cuando se trata de capacitar a jefes y directores. También permite una inversión más eficiente desde un punto de vista económico, en tanto que esta supervisión debe garantizar la correcta ejecución de las funciones que se pretenden delegar. Mientras tanto, la propia experiencia de los empleados, con independencia de que se vea apoyada por la formación, necesariamente implicará aprendizaje. Sin embargo, no cabe duda que la formación proporciona marcos conceptuales y herramientas de abstracción que permiten ir más allá de la mera ejecución mecánica de funciones. Algo muy deseable para una gestión descentralizada.

En este contexto, la tabla de esta página siguiente expone una serie de datos introductorios que presentan a Hoteles Luna como una empresa de primera magnitud en materia de formación.

En el año 1995, el número total de participantes asciende a 6.549 distribuidos de la siguiente forma: 311 directores (5%), 1.524 jefes (23%), 4.714 (72%) resto de plantilla. Debido a la inexistencia de registros individuales de formación, se hace difícil conocer cuántas personas repitieron como participantes y cuántas personas no han recibido formación durante el año 1995. Por tanto, para conocer el alcance de la formación en la plantilla, este dato deberá interpretarse con precaución puesto que se refiere a la suma de participantes registrados, con independencia de que puedan existir participantes repetidos.

PLANTILLA EN	1993	1994	1995
Directores .....	175	180	184
Jefes .....	768	804	835
Resto plantilla .....	8.714	9.217	9.250
<b>TOTAL .....</b>	<b>9.657</b>	<b>10.201</b>	<b>10.269</b>
MASA SALARIAL EN	1993	1994	1995
Directores .....			1.943.040.000
Jefes .....			4.959.900.000
Resto plantilla .....			28.537.004.917
<b>TOTAL .....</b>			<b>35.439.944.917</b>

En cuanto al número de cursos impartidos, hablamos de un total de 741, de los cuales 47 (6%) han sido destinados a directores, 136 (18%) a jefes y 558 (75%) al resto de la plantilla.

### *2.1. Aspectos económicos de los inputs al sistema de formación.*

En el presente apartado vamos a aproximarnos al esfuerzo realizado en formación en términos de dinero y número de horas invertidas. De esta forma, podremos tener una idea más detallada de la dimensión del coste de formación mediante la consideración de diversos aspectos específicos, complementarios a los datos que resultan más globales.

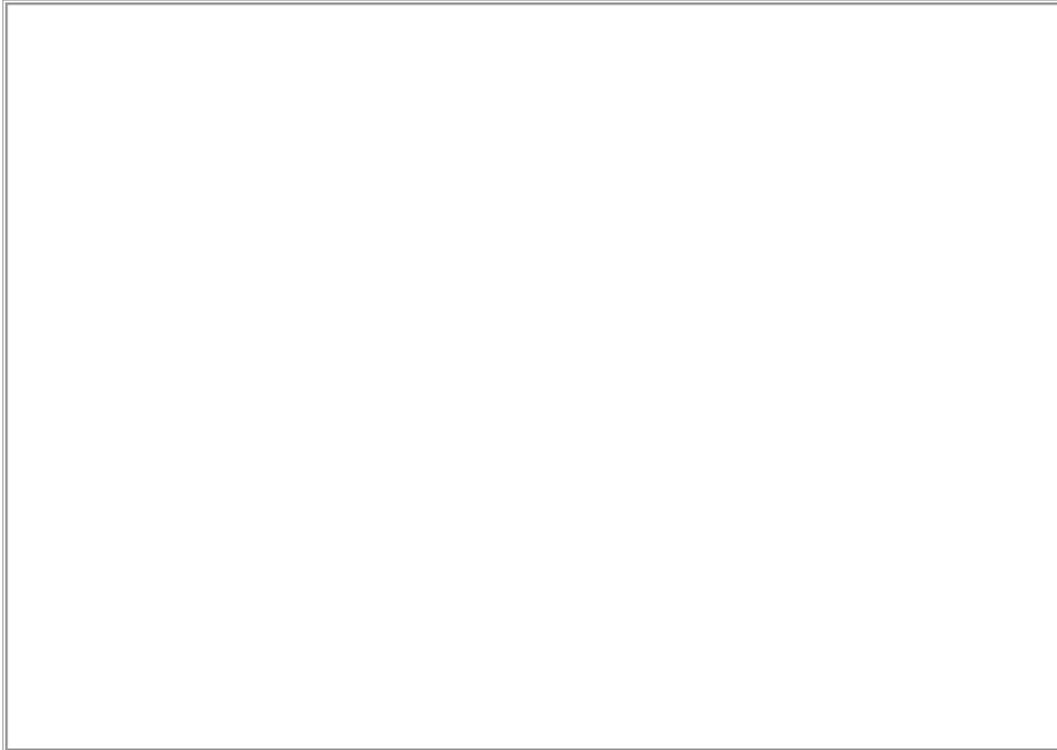
Todos estos datos nos servirán para valorar la importancia real que se le concede a la formación en Hoteles Luna. Concretamente, los indicadores que se han utilizado son los siguientes:

- Evolución de los presupuestos de formación en los últimos tres años.
- Evolución de la financiación interna y externa de la formación.
- Presupuesto de formación y porcentaje sobre la masa salarial bruta.
- Evolución de las horas curso en los últimos tres años.
- Horas de formación interna y externa divididas entre personal corporativo dedicado a la formación.
- Coste medio de la hora curso.
- Coste medio de la hora participante.
- Horas de formación dentro y fuera de jornada.
- Comparativa de evolución presupuestada y horas participante.

Todos estos datos se integran en los apartados que desarrollamos a continuación.

### *2.2. Evolución de presupuestos de formación: últimos tres años.*

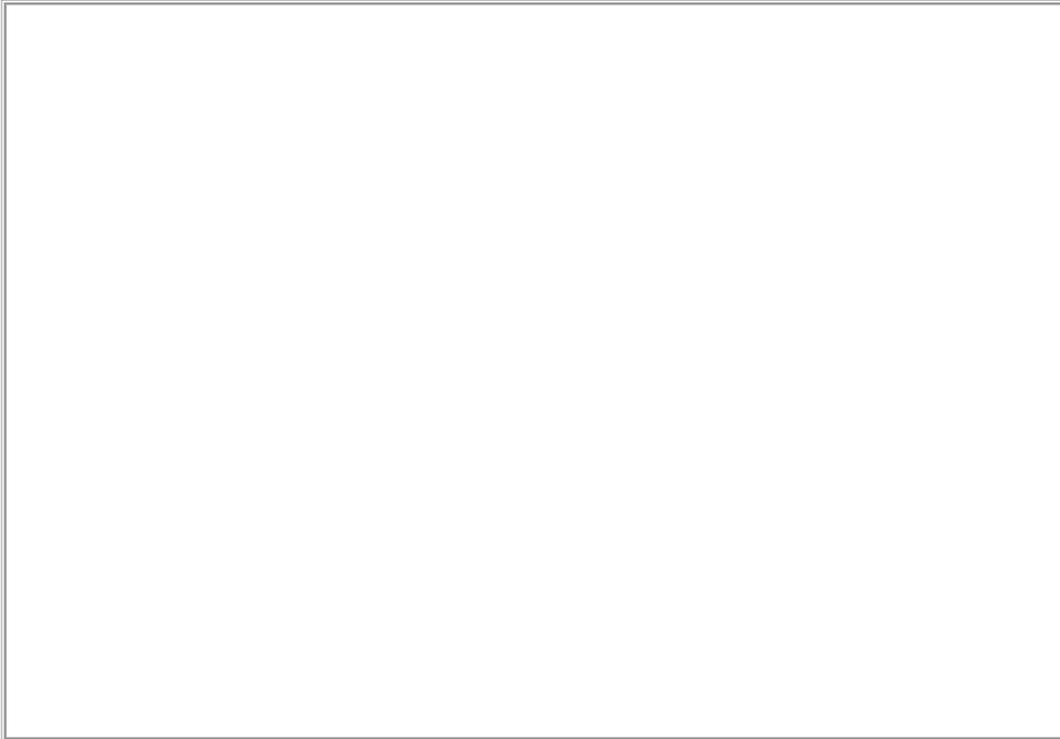
El gráfico siguiente se muestra cómo evolucionan las diferentes partidas para la formación y su total, que se concretan en presupuestos para los años 1993, 1994 y 1995.



En él podrá apreciarse cómo el presupuesto total se ha visto triplicado en los últimos tres años, aproximándose a los 1.000 millones de pesetas en el año 1995, con un crecimiento con respecto al ejercicio anterior del 50% entre el año 1993 y 1994 y del 61% entre el año 1994 y 1995. Estas tendencias de crecimiento se mantienen igual entre los diferentes colectivos, lo que supone una inversión final en el año 1995 de 747.666.168 pesetas, solamente en resto de plantilla.

### *2.3. Financiación interna y externa en los últimos tres años.*

Como se podrá observar en el gráfico siguiente, la proporción de financiación interna es en todos los ejercicios muy superior a la financiación externa. Sin embargo, la financiación externa manifiesta una clara tendencia al crecimiento. En el año 1994 dicha financiación alcanzó el 19% de la totalidad del presupuesto de formación para cada uno de los colectivos, mientras que en el año 1995, esta proporción llega hasta el 29% del total del presupuesto de formación para estos mismos colectivos: directores, jefes y resto de plantilla.

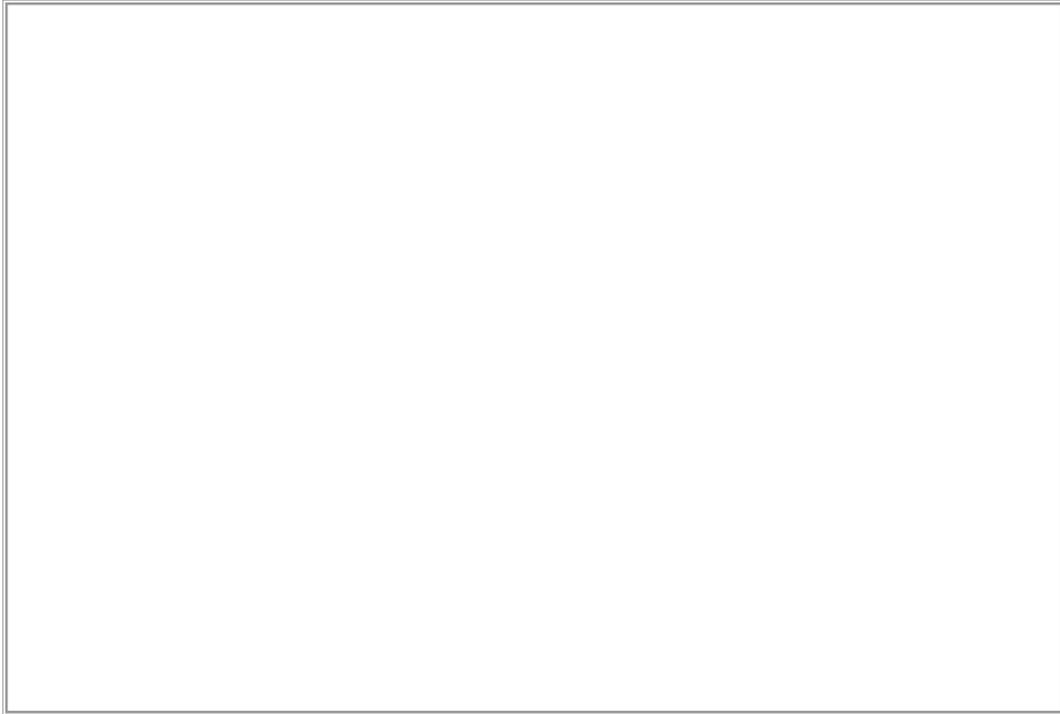


Aunque en el año 1993 la financiación externa sólo representó un 10% en los jefes y un 8% para el resto de la plantilla, la financiación externa supuso un 37% en los directores. Sin embargo, este hecho supuso unas cifras de inversión muy poco comparables a las que se producen en la actualidad.

En cualquier caso, las altas proporciones de financiación interna en estos últimos tres años viene a poner de manifiesto la importancia que tiene la formación para Hoteles Luna. Sin embargo, ello tampoco debería ser óbice para un mayor aprovechamiento de las oportunidades de financiación externa.

#### *2.4. Evolución de las horas curso.*

El gráfico siguiente nos indica cómo año tras año han ido creciendo las horas de formación entre la plantilla. En él pueden observarse tendencias muy similares en jefes y directores entre los años 1994 y 1995. En cambio, el ritmo de crecimiento de esta variable se muestra menos inclinado en el resto de la plantilla.



En sintonía con la evolución de los presupuestos de formación vistos en el apartado anterior, podemos apreciar que la evolución de las horas curso globalmente experimenta las mismas tendencias y proporciones de crecimiento. Por consiguiente, podemos afirmar que existe coherencia entre el esfuerzo en número de horas curso y el esfuerzo económico o pesetas destinadas a la formación entre colectivos.

Sin embargo, esta tendencia no se cumple exactamente en el resto de la plantilla donde la comparativa de presupuesto (epígrafe V.2.2) y número de horas curso indica una mayor aceleración en el crecimiento de este primero entre los años 1994 y 1995. Es decir, existe una tendencia creciente en el presupuesto que no refleja el mismo grado de crecimiento cuando nos fijamos en la evolución de las horas curso. Algo que viene a poner de manifiesto cierto encarecimiento de la hora curso para el resto de la plantilla durante el último ejercicio estudiado.

#### *2.5. Presupuesto de formación y porcentaje sobre la masa salarial bruta.*

En términos absolutos, del total del presupuesto de formación, el 79% se destina a la formación para el resto de la plantilla, el 15% para la formación de jefes y el 6% para la formación de directores.

En términos relativos, la tabla siguiente muestra la concreción de estas proporciones en términos de partidas para la formación entre colectivos y porcentaje equivalente sobre la masa salarial bruta.

PRESUPUESTO Y PORCENTAJE SOBRE MSB		
Directores .....	58.313.840	3,00%
Jefes .....	139.151.850	2,81%
Resto plantilla .....	747.666.186	2,62%
<b>PRESUPUESTO TOTAL DE FORMACIÓN .....</b>	<b>945.131.876</b>	<b>2,67%</b>

Desde un punto de vista analítico, estos datos nos indican en un mayor esfuerzo de inputs para los directores, con una media de 316.923 pesetas, por director, seguido de 166.649 pesetas, por jefe y 80.829 pesetas, por trabajador del resto de la plantilla. Desde un punto de vista global, y a falta de un conocimiento específico del segmento de las grandes cadenas hoteleras, estas cifras sitúan a Hoteles Luna muy por encima de una media estimada en un 0,45% de la masa salarial bruta según la Dirección General de Política Económica del Ministerio de Economía y Hacienda para el sector de comercio y hostelería en el año 1994.

#### 2.6. Coste medio de la hora curso y coste medio de la hora participante.

Lo primero que llama la atención en la tabla siguiente es el bajo precio en la hora curso de directores, en comparación con el coste del mismo tipo de hora en el resto de la plantilla.

Podemos observar, por tanto, que el coste por hora de curso destinado al resto de la plantilla es el doble de lo que supone en los directores. La explicación de esta diferencia la podemos encontrar en el hecho de que casi toda la formación de directores es interna mientras que en el caso del resto de la plantilla es externa.

COSTE HORA DE CURSO		
Directores .....	14.968	21%
Jefes .....	24.884	35%
Resto plantilla .....	30.602	43%
COSTE HORA PARTICIPANTE		
Directores .....	5.348	48%
Jefes .....	2.458	22%
Resto plantilla .....	3.354	30%

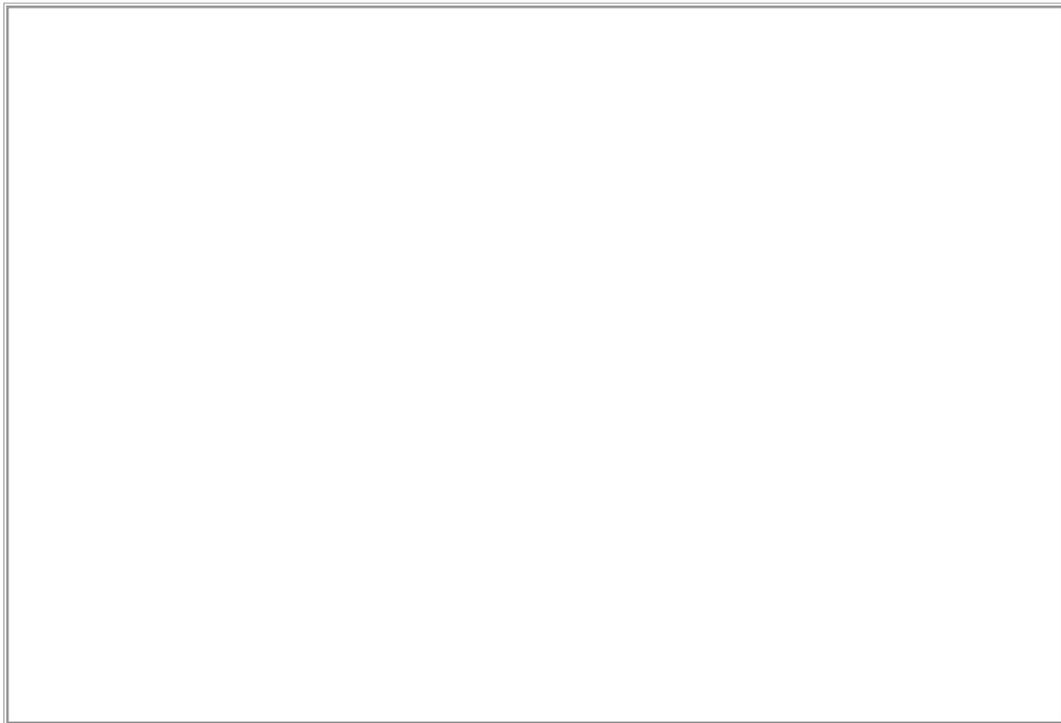
Sin embargo, cuando nos fijamos en el precio de la misma hora dividida entre los participantes, se produce un notable incremento del coste en directores con respecto al resto de la plantilla, lo cual se explica por el número menor de directores participantes que sacan provecho de las horas curso.

En cuanto a jefes, podemos observar que la hora curso también es más barata que la del resto de la plantilla, sin embargo, la diferencia con respecto al resto de la plantilla no llega a ser igual de grande que en el caso de los directores. Podemos encontrar una explicación: a pesar de que los jefes reciben gran cantidad de formación interna, también reciben mucha formación externa. Sin embargo, al igual que en el caso del resto de la plantilla, el coste de la hora también se reduce considerablemente cuando hablamos en términos de hora participante.

### *2.7. Rendimiento de la inversión en términos de horas participante.*

En concordancia con los resultados anteriores referidos al precio de la hora curso y precio de la hora participante, en el gráfico siguiente podremos observar cómo el rendimiento de la inversión realizada no es igual entre los diferentes colectivos a lo largo de los años y en la actualidad.

Como podrá apreciarse, el rendimiento de las pesetas invertidas en términos de número de horas participante permanece acorde con la cifra de la inversión entre todos los colectivos durante el año 1993. En cambio, en el año 1994, este rendimiento experimenta un sensible incremento en el resto de la plantilla mientras que se produce un considerable decremento entre los jefes.



Por último, en el año 1995, el rendimiento de las horas curso está por encima del nivel de desembolso realizado para los jefes, mientras que, por el contrario, la difusión de las horas de formación entre directores y resto de plantilla está claramente por debajo.

Significa esto que en el año 1995, por cada hora curso entre directores se produce una media de 3 horas participante, por cada hora curso en jefes se produce una media de 9 horas participante, y por cada hora curso en el resto de plantilla se produce una media de 9 horas participante. Como podemos apreciar, estos datos sitúan el mejor rendimiento de la inversión en el colectivo de los jefes.

### 3. Horas de formación como carga de trabajo.

Otro aspecto importante a considerar es la distribución de la carga por formación dentro y fuera de la jornada laboral para los participantes. Para ello hemos calculado qué porcentaje representa la formación dentro y fuera de jornada sobre la totalidad de horas trabajadas en un año. Las tablas siguientes nos muestran datos específicos y globales sobre la distribución de la formación dentro y fuera de jornada para los diferentes colectivos.

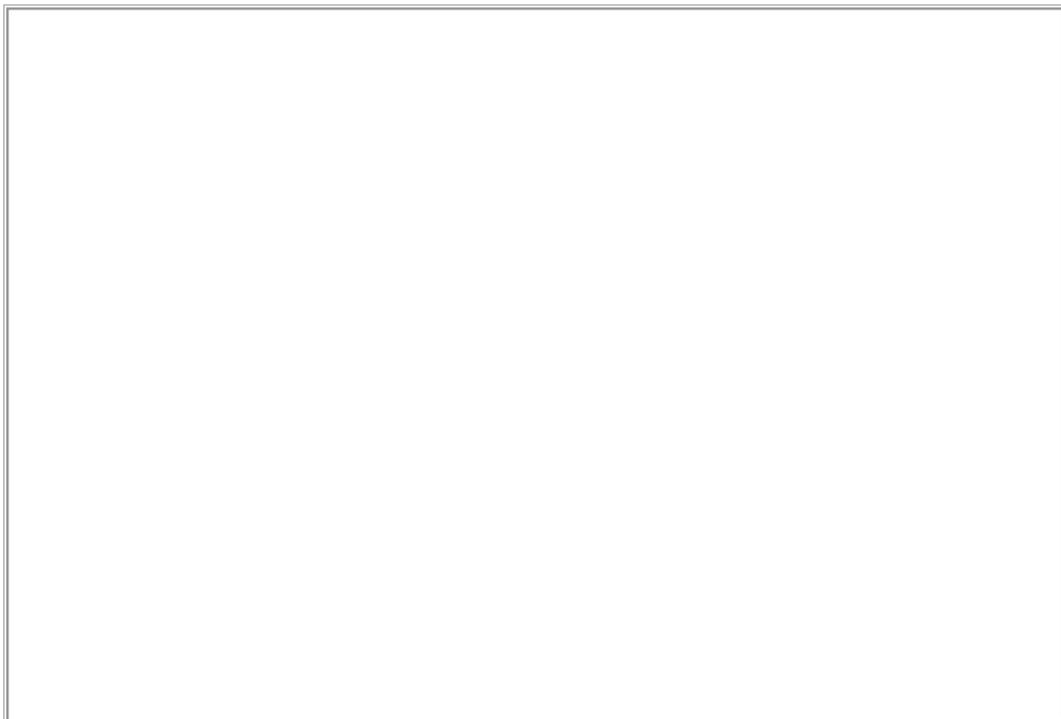
<b>HORAS PARTICIPANTE SOBRE JORNADA LABORAL (jornada 8 horas)</b>			
<b><i>Horas participante dentro de jornada (DJ) sobre total de horas trabajadas</i></b>			
Directores .....	2,02%	35	horas
Jefes .....	2,73%	48	horas
Resto plantilla .....	0,03%	0,47	horas
<b><i>Horas participante fuera de jornada (FJ) sobre total de horas trabajadas</i></b>			
Directores .....	1,34%	24	horas
Jefes .....	1,13%	20	horas
Resto plantilla .....	1,34%	24	horas
<b><i>Horas participante DJ + FJ sobre total de horas trabajadas</i></b>			
Directores .....	3,37%	59	horas
Jefes .....	3,85%	68	horas
Resto plantilla .....	1,37%	24	horas

De esta forma podemos observar cómo son los directores y los jefes, y en especial estos últimos, los que más formación reciben, la mayor parte, dentro de la jornada laboral. Por el contrario, los que menos formación reciben, es decir, el resto de la plantilla, lo hacen fuera de la jornada laboral. Sin embargo, a pesar de que la mayor parte de las horas de formación son impartidas para el resto de la plantilla fuera de la jornada laboral, no se producen grandes diferencias entre colectivos si consideramos el número de horas totales fuera de jornada: 24 los directores, 20 los jefes, y 24 el resto de la plantilla.

#### 4. Análisis y evolución funcional y temática de la formación.

El análisis realizado en el presente apartado se centra en conocer la prioridad de los contenidos y de las funciones de la formación en los últimos tres años para poder hacer una valoración sobre la consistencia de la formación con la estrategia corporativa de descentralización y desarrollo organizacional hacia la calidad y la gestión centrada en el cliente.

Centrándonos en la evolución de la formación según su función, partimos de la hipótesis de que la evolución del número de horas de formación para la capacitación, deberá hacer coincidir el máximo esfuerzo de entradas al sistema de formación en un momento anterior (proactividad) o simultáneo (reactividad) a la asunción en cascada de nuevas funciones por parte de los tres colectivos en el contexto del proceso de descentralización organizacional.



En el gráfico anterior es posible observar cómo ha evolucionado en estos tres últimos años la formación para la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo organizacional. Comenzando por los directores, durante el año 1993, la mayor parte de la formación que recibieron fue para la capacitación, un 81% del total de cursos recibidos. Si consideramos que es entonces cuando se le concede un impulso definitivo a la política de descentralización, observamos cómo se produce una impartición simultánea de formación para la asunción de nuevas responsabilidades. Algo que viene a constituir una respuesta reactiva del sistema de formación.

Posteriormente, en el año 1994 la proporción de formación para la capacitación disminuye (32%) en favor de la formación para el entrenamiento (35%) y la formación para el desarrollo organizacional (32%). Finalmente, en el año 1995, la mayor parte de la formación que se imparte en directores es para el entrenamiento, un 83%, aunque persiste todavía cierta proporción de formación para la capacitación (tan sólo un 17%).

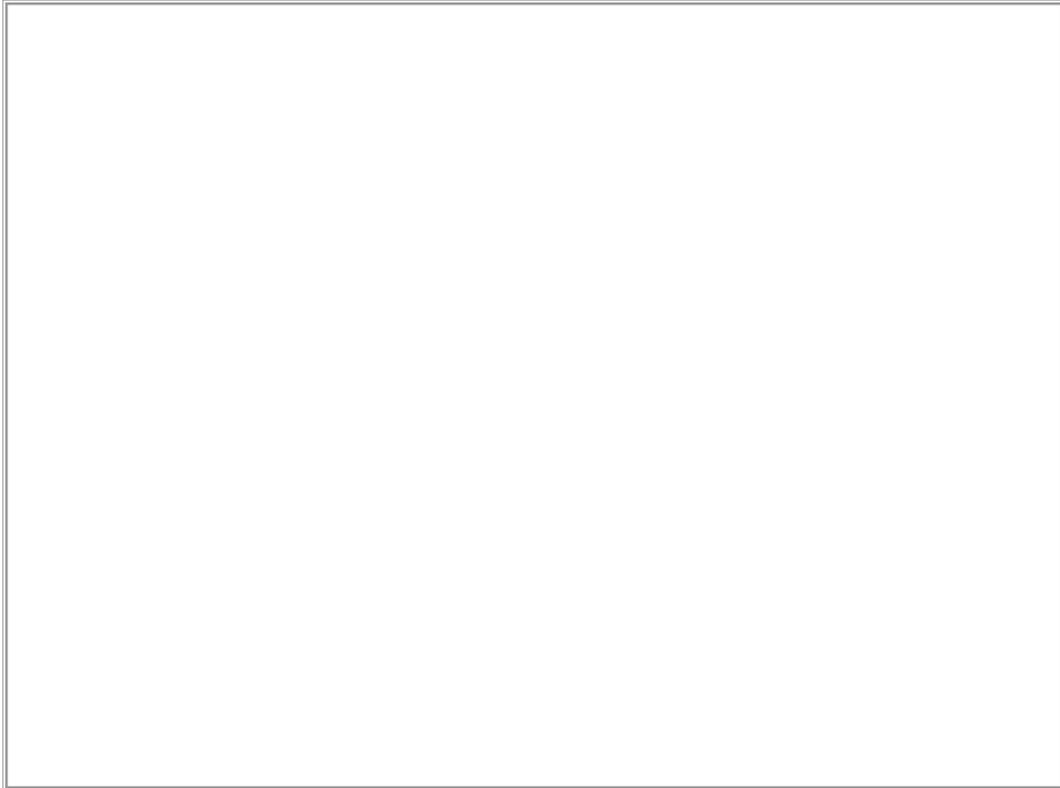
En cuanto a jefes, en el año 1993 éstos recibieron formación para el entrenamiento y para el desarrollo organizacional, esta última en mayor proporción (65% frente al 34%). En 1994 vuelven a recibir formación para el desarrollo organizacional, un 35% del total, y el entrenamiento, con un 49%, pero también reciben formación para la capacitación (16%). Algo que se repite en mayor proporción en 1995, donde, por otra parte, también reciben una importante cantidad de formación para el entrenamiento, el 86% del total recibida.

En cuanto al resto de la plantilla, podemos observar cómo el único tipo de formación que reciben es para el entrenamiento, con la excepción del año 1994, donde recibieron formación para el desarrollo organizacional (el 61% de la formación recibida).

En lo que a datos de evolución temática se refiere, la sintonía general en los últimos tres años se caracteriza por un destacable esfuerzo en formación para la dirección y gerencia entre directores y jefes, aunque el caso de la formación para la dirección y gerencia se produce con un año de demora en jefes con respecto a directores.

Por otra parte, puede apreciarse un esfuerzo permanente en formación para los idiomas entre todos los colectivos, tendencia que se acrecienta considerablemente en el año 1995, sobre todo en directores y resto de plantilla.

En cuanto a los contenidos del Programa de Personalización, todos los cursos impartidos tienen lugar entre los años 1993 y 1994. En el año 1993, estos contenidos se imparten por primera vez entre los jefes. En el año 1994, se imparte este tipo de formación entre directores, pero también entre los jefes y el resto de la plantilla. En 1995 la formación para la Personalización no tiene continuidad en ninguno de los colectivos.



## 5. Conclusiones sobre la gestión de la formación.

Puesto que la presente exposición sólo aspira a ilustrar un procedimiento de auditoría, no se pretende entrar en el detalle de las propuestas de mejora. En la tabla de la página siguiente se exponen las conclusiones sobre el esfuerzo o la gestión en términos de fortalezas y debilidades de este elemento del sistema de formación en Hoteles Luna. Algo que puede ser de mayor interés para el sector en un contexto de *benchmarking* de formación.

Si excluimos una insuficiente proporción de personal interno aplicado a funciones de formación para la carga actual y previsible de actividades formativas, podemos afirmar que Hoteles Luna reúne todas las condiciones necesarias para comenzar a imprimir un mayor grado de control y sistematización de la gestión de la formación, a la vez que un planteamiento más a largo plazo en su planificación. Evidentemente, todo ello deberá repercutir en una mejora de la realización o los procesos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación conectada con la estrategia corporativa</li> <li>• Actitud en general positiva hacia la formación en toda la organización</li> <li>• Formación integrada en la cultura</li> <li>• Visión integrada de la formación dentro de las políticas de planificación de RR.HH.</li> <li>• Adecuada sincronización entre la formación para Directores y Jefes (Formación en cascada)</li> <li>• Cumplimiento de las planificaciones</li> <li>• Alta cualificación del personal de formación</li> <li>• Buen posicionamiento en materia de formación en el sector</li> <li>• Buena relación entre inversión y horas participante en Jefes</li> <li>• Formación interna como reducción del coste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactividad en la Planificación de la Formación</li> <li>• Encarecimiento del precio de la hora curso en Resto de Plantilla</li> <li>• Desfase negativo en la relación inversión - horas de participante, en Directores y Resto de Plantilla</li> <li>• Alta proporción de formación como «beneficio social» en Resto de Plantilla</li> <li>• Escasa penetración de la formación en Resto de Plantilla y de manera más concreta de formación para la Personalización</li> <li>• Insuficiente desarrollo del Sistema de Información sobre Formación</li> <li>• Insuficiente seguimiento analítico de costes</li> <li>• Baja proporción de financiación externa</li> <li>• Escasa cantidad de personal aplicado a funciones de formación</li> </ul>

La tabla anterior sintetiza las principales conclusiones sobre la gestión en el momento actual.

## VI. ANÁLISIS DEL PROCESO: REALIZACIÓN DE FORMACIÓN EN HOTELES LUNA

A la hora de hablar sobre el otro gran apartado de la auditoría: su **realización**, ya se ha aludido a los diferentes subsistemas o subprocesos de la formación. Básicamente son cuatro: Diagnóstico de Necesidades, Diseño, Impartición y Evaluación. En la siguiente tabla volvemos a especificar dichos subprocesos a los cuales añadimos el de **Facilitación de la Transferencia**, considerada como complemento imprescindible a la impartición por su papel decisivo en el contexto de una formación rentable.

SUBPROCESOS DE FORMACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detección y diagnóstico de necesidades de formación.</li> <li>2. Diseño de los programas de formación.</li> <li>3. Impartición de las acciones formativas.</li> <li>4. Facilitación de la transferencia.</li> <li>5. Evaluación de los resultados.</li> </ol>

## 1. Detección y diagnóstico de necesidades de formación.

La detección y diagnóstico de las necesidades de formación es, según hemos considerado, el primer aspecto a estudiar, ya que de él dependerá la programación, el desarrollo y la evaluación de las distintas acciones formativas que se sigan.

Para ello, partiremos de conceptualizar una necesidad de formación como la diferencia existente entre un estado actual no deseado y un estado futuro deseado. La formación tratará de rellenar la distancia existente entre ambos estados con vistas a alcanzar el último de ellos, siempre y cuando la causa de dicha diferencia guarde relación con el no saber de los empleados.

Desde este punto de vista, un óptimo análisis de necesidades formativas determinará cuáles son los indicadores cuantitativos o en su defecto cualitativos, que reflejen un vacío de formación, o diferencia entre los indicadores de estado actual y estado futuro. De esta forma, la detección y diagnóstico de necesidades de formación debe integrarse en el sistema general de información de Recursos Humanos.

Para el desarrollo de este punto hemos diferenciado cuáles son las fuentes de información sobre necesidades que existen, para luego hacer una descripción valorativa de la detección y el diagnóstico de las necesidades formativas que en Hoteles Luna se lleva a cabo.

### CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA DETECCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

- ¿Se organizan acciones formativas anticipándose a las necesidades a medio y largo plazo?
- ¿Quién es el agente/s de la demanda?
- ¿Cuáles son las fuentes de información para la detección de necesidades?
- ¿Se diferencia entre demanda y necesidad?
- ¿Se utilizan descripciones de puestos?

#### 1.1. Necesidades de formación en directores y jefes.

Como ya indicamos al hablar de la gestión de los planes, las necesidades de formación en estos dos niveles vienen determinadas por nuevas funciones que se están introduciendo en el puesto de trabajo debido a la descentralización de la gestión hotelera, pero también por una necesidad de actualización de competencias. Asimismo, tampoco conviene olvidar las necesidades de formación derivadas de la estrategia de calidad.

La preferencia de unas necesidades sobre otras se ha establecido en función de la prioridad que cada año asigna la organización en su estrategia. Sin embargo, no se abordan necesidades de formación de manera proactiva, salvo la FDC que por definición es anticipatoria y, en el caso que nos ocupa, coherente con la estrategia de globalización. Pero, como ya hemos señalado, abordaremos la FDC en un apartado diferente.

Aunque el grupo de directores dispone de programas de formación específicos desde hace tiempo, no es hasta 1993 cuando se comienza a considerar una mayor sistematización el análisis de necesidades a través de los cuestionarios de evaluación de la satisfacción que a la finalización de los cursos, recogiendo peticiones de formación entre los participantes.

A partir del análisis de esta información, el Director de Negocios es quien decide si dichas peticiones constituyen necesidades reales. Por lo tanto, aparentemente se realiza una diferenciación entre demanda de formación y necesidad. En cuanto a jefes, son sus superiores inmediatos, los directores de hotel, quienes valoran sus peticiones de formación con el mismo fin: determinar la necesidad real subyacente a la petición.

En el marco de una Dirección por Objetivos, existe un sistema de evaluación del desempeño en jefes y directores que consiste en la realización de entrevistas anuales de evaluación, guiadas por el supervisor inmediato. Tanto en el análisis del año transcurrido, como en el establecimiento de los objetivos de mejora para el año siguiente, se consideran aspectos cuantitativos y cualitativos del desempeño, debiendo quedar bien definido cómo puede ayudar el superior al evaluado y en qué cuestiones necesita éste formación.

La entrevista de evaluación del desempeño se constituye, por tanto, en otra de las fuentes potenciales para la detección de necesidades formativas, si bien, esto sólo ocurre en directores y jefes. A pesar de todo, dichos resultados todavía no se integran formalmente en el sistema de detección de necesidades formativas.

Por otra parte, no existen Descripciones de Puestos ni Perfiles Profesionales en los que basarse a la hora de detectar necesidades de formación. En su lugar, se dispone de las Ordenanzas Laborales de Hostelería, pero no se recurre a ellas como fuente de consulta con esta finalidad puesto que no fueron diseñadas para este fin.

Asimismo, y a pesar de las posibilidades evaluativas de las encuestas de calidad del servicio que rellenan los clientes de los hoteles, éstas tampoco están integradas como una fuente más para la detección de necesidades de formación.

### *1.2. Necesidades de formación en resto de plantilla.*

Con respecto al resto de la plantilla, también se producen demandas de formación, pero al igual que en el caso de directores y jefes, no hay unos procedimientos formales establecidos que las recojan e integren con otras fuentes de manera sistemática. Estas demandas surgen igualmente de los cuestionarios de evaluación de la satisfacción.

Los agentes de las demandas varían en función de cada curso:

- **Idiomas:** es el Departamento de Ventas el encargado de indicar en qué hoteles hay variaciones en el cupo de clientes por nacionalidades, y es en función de este indicador como se decide sobre la necesidad de impartir determinados cursos de idiomas.
- **Informática:** en principio, el desarrollo de habilidades informáticas se ha planteado como una necesidad estratégica, y como tal, desde el Departamento de Formación y Desarrollo se especifica a qué personal deben ir dirigidos los cursos.
- **Alimentación y Bebidas:** la impartición de estas acciones formativas obedece también a una necesidad estratégica por lo que se hace la misma consideración que en el caso de la informática.

Por el momento, existe una gran demanda de estos cursos y hasta ahora se han financiado internamente. En un futuro inmediato se tratará de lograr financiación externa para los mismos. A pesar de todo, tal y como se indica en el epígrafe V.1.2, la mayor parte de la formación en el resto de la plantilla, no parte de una aplicación selectiva de los cursos. En la práctica, esto se traduce en una insuficiente diferenciación entre demanda y necesidad para este colectivo.

Aunque no existe un sistema generalizado de evaluación del desempeño que tenga en cuenta las necesidades de formación, sí se hace un análisis similar al realizado con los directores y jefes en aquellos casos en que se detecta un desempeño por encima o por debajo del promedio. A pesar de todo, de nuevo nos encontramos con que estas informaciones no se integran formalmente en un sistema de detección y diagnóstico de necesidades formativas.

## 2. Diseño de los programas de formación.

Después de que una demanda de formación se identifica como una necesidad, el paso siguiente es responder a ella mediante el diseño de un programa de formación que la satisfaga.

Los aspectos relevantes a tratar en este punto serán los siguientes:

### CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DEL DISEÑO DE LOS PROGRAMAS

- ¿A qué nivel evaluativo se plantean los objetivos de los programas?
- ¿Quién lleva a cabo el diseño de los programas de formación?
- ¿Cómo se operativizan los objetivos?
- ¿Cómo se determinan los contenidos a desarrollar y quién es la persona o personas encargadas de ello?

### *2.1. Diseño de programas para directores y jefes.*

Los objetivos de los cursos no se suelen plantear de manera concreta y operativa. No obstante, a la hora de mostrar los programas a la dirección de la empresa, dichos objetivos quedan especificados en términos de aprendizaje en función de la siguiente taxonomía competencial: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

Sin embargo, dicha especificación de objetivos, aunque conceptualmente correcta, se presenta redactada en términos poco operativos en una primera instancia. De hecho, su redacción tiene lugar predominantemente por motivos de presentación, por lo que no integran el diseño de los programas de formación en una lógica de objetivos sino de contenidos.

Como extensión de las circunstancias anteriores, el planteamiento de objetivos no se realiza en términos operativos de impacto ni de transferencia, lo que hemos denominado niveles de evaluación tercero y cuarto. Sin embargo, y tal como veremos más adelante, sí se realiza un importante esfuerzo de apoyo y seguimiento para que tenga lugar la transferencia.

Por otro lado, a la hora de diseñar programas para directores y jefes, en ningún momento se recurre a fuentes externas salvo en materias como informática e idiomas. Los cursos dirigidos a directores, y también los dirigidos a los jefes, son programados detalladamente, sesión por sesión, en términos de tiempos asignados, objetivos específicos de impartición, actividades y medios. Esta exhaustiva programación resulta determinante para el logro de objetivos de aprendizaje.

Otro aspecto importante ya puesto de relieve anteriormente consiste en la diferenciación previa entre el nivel educativo de directores y jefes, lo cual se traduce en programas de formación similares pero adaptados al nivel de los participantes.

Una vez diseñadas y programadas las acciones formativas, no se establece ningún tipo de diferencias en función de las categorías de los hoteles, o de la zona de ubicación de los mismos, ya que se considera que las funciones de un director de hotel o de un jefe son las mismas, independientemente del número de estrellas que tenga el establecimiento o de dónde esté situado.

### *2.2. Diseño de programas para resto de plantilla.*

Dada la gran proporción de formación externa en este colectivo, el diseño de los cursos que se imparten al resto de la plantilla se hace de forma conjunta entre la empresa proveedora y el Departamento de Formación y Desarrollo.

Entre ambas partes se determinan los objetivos de los programas y los contenidos a desarrollar. Los proveedores de formación externa no suelen conocer el plan estratégico de la empresa a la

hora de plantear objetivos, y éstos sólo suelen especificarse para los cursos de informática e idiomas. Ello resulta coherente con la consideración no estratégica de la formación para el resto de plantilla que ya pusimos de manifiesto en el análisis del esfuerzo o la gestión.

Al igual que ocurría con los directores y los jefes, el diseño suele ser sensible al nivel educativo de los participantes, donde predomina lo concreto sobre lo abstracto.

Otra coincidencia con los niveles anteriores se presenta cuando se plantean los objetivos: ello sólo suele hacerse en términos de aprendizaje, sin que se presenten indicadores cuantitativos sobre el desempeño esperado en el puesto de trabajo. Pero, al contrario de lo que ocurre entre directores y jefes, no tienen lugar acciones formativas con solución de continuidad después de los cursos. De esta forma, el único esfuerzo por facilitar la transferencia se realiza en el diseño o durante la impartición del curso, pero nunca después.

### 3. Impartición de los cursos.

La principal misión del subproceso de impartición consiste en armonizar e integrar las condiciones del aprendizaje a la vez que comunicar los contenidos objeto de dicho aprendizaje, siempre partiendo de una concepción activa y no meramente receptiva del papel del participante.

Para ello los criterios de análisis utilizados han sido:

#### CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA IMPARTICIÓN

- ¿Cómo son las condiciones de asistencia a los cursos?
- ¿Cuál es el personal dedicado a la impartición de cursos?
- ¿Qué tipos de acciones formativas se emplean?
- ¿Cómo es la disposición ambiental del lugar de impartición?
- ¿Cómo es el material didáctico empleado?

#### 3.1. Impartición de los cursos en directores y jefes.

En consonancia con la consideración estratégica de la formación en estos colectivos, la asistencia a los cursos se ha planteado como obligatoria. Sin embargo, este hecho podría ocasionar problemas actitudinales durante la impartición si el sentir genérico hacia la formación entre estos colectivos no fuera favorable. Algo que evidentemente no sólo depende de la propia política de formación.

Los cursos que imparten los responsables de directores y jefes se basan en clases presenciales que a veces pueden extenderse a cursos de más de treinta horas, sobre todo cuando se trata de adquirir los conocimientos necesarios para la correcta utilización de una determinada herramienta de gestión (por ejemplo, el «Uniform System of Accounts»).

Cuando la formación tiene lugar dentro de los hoteles de la cadena, éste es el caso más frecuente, la ubicación de los participantes se realiza en forma de «u» en torno a la posición del monitor. Con ello, la disposición espacial favorece la participación de los asistentes. Adicionalmente, se aprovechan los recursos de la sala para la realización de los ejercicios de grupo en mesas circulares adyacentes al área de la clase.

Como material utilizado durante la impartición de los cursos se emplean los manuales. Los manuales para directores y jefes suelen ser de elaboración interna y algunos de ellos carecen de cualidades didácticas como ilustraciones, esquemas o cuadros sinópticos y resúmenes. A pesar de todo, la impartición no deja de ser amena e incluye la realización de ejercicios prácticos y grupales, presentación de transparencias, y utilización frecuente del papelógrafo por parte del monitor y de los propios participantes.

Además, la formación para estos colectivos no suele terminar con la impartición del curso; por el contrario, una vez en el puesto de trabajo continúa el apoyo y seguimiento de los responsables de formación, además de los directores en el caso de la formación para jefes. Abordaremos esta cuestión con más detenimiento cuando hablemos sobre cómo se facilita la transferencia. Por ahora cabe decir que tiene lugar un tipo de formación-acción dentro del puesto de trabajo que trasciende más allá de un mero planteamiento de la formación como cursos de formación, para entrar en la perspectiva más amplia de la formación como acciones formativas. Extremo que volveremos a corroborar en el epígrafe VI.6, destinado a programas especiales.

### *3.2. Impartición de los cursos en resto de plantilla.*

La formación que se imparte al resto de la plantilla es siempre externa a la empresa y por esta razón el grado de control que se ejerce sobre la impartición no es ni mucho menos el mismo que en el caso de directores y jefes. Las exigencias del Departamento de Formación y Desarrollo junto a la iniciativa de los proveedores de formación pueden contribuir a la mayor calidad de la formación. Sin embargo, no se puede afirmar que esta calidad sea uniforme en todos los cursos de formación externa.

No se suele tener información sobre la titulación o experiencia de los formadores externos. Pero como ya hemos apuntado al hablar del diseño, antes de la impartición de los cursos se producen contactos repetidos con los responsables externos y se examinan los borradores de los manuales.

Asimismo, se procura que los monitores externos y/o los proveedores de formación sean siempre los mismos a menos que no produzcan satisfacción entre los participantes, algo que se tiene en consideración a partir de los cuestionarios de satisfacción que se pasan al final de cada curso.

Como acción formativa habitual se utilizan los cursos. Y ello sin que se produzca un seguimiento en el puesto como ocurre en el caso de directores y jefes. El lugar de impartición varía en función de la naturaleza de los contenidos a desarrollar. Por ejemplo, en el caso de los cursos de informática, se recurre siempre a las instalaciones del proveedor externo, mientras que la formación en idiomas se imparte en los hoteles. Para la formación en Alimentación y Bebidas se utilizan, bien los mismos hoteles, bien alguno de los Centros de Cocina de que se dispone.

Como material que facilita la impartición de las acciones formativas se utilizan manuales y videos. Por otra parte, hemos constatado que los manuales para el participante no están excesivamente cargados de texto ni son carentes de ilustraciones, esquemas, cuadros, resúmenes, etc., con lo cual, parece que suelen ser atractivos y amenos para el participante.

#### 4. Facilitación de la transferencia.

Son muchos los estudios que demuestran que la asistencia a los cursos de formación no es suficiente para que se cumplan los objetivos de formación en una empresa. Sin ir tan lejos, la experiencia cotidiana de la mayoría de los responsables de formación suele constatar esta afirmación. Un programa de formación más bien sirve de poco si después de su impartición no se favorece el trasvase de las competencias diana al puesto de trabajo. Por este motivo se ha diferenciado este aspecto como un subproceso más para ser analizado con mayor énfasis dentro del alcance de la presente auditoría.

Para ello se han elegido los siguientes criterios de análisis:

CRITERIOS PARA ANÁLISIS DE LA TRANSFERENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen sistemas de seguimiento y facilitación de la transferencia formalmente establecidos?</li> <li>• ¿Para facilitar la transferencia se utilizan           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Explicaciones sobre lo que es la transferencia y su importancia.</li> <li>– Casos representativos del trabajo durante la impartición del curso.</li> <li>– Anticipación de los posibles cambios una vez que se vuelve al puesto de trabajo?</li> </ul> </li> <li>• ¿Dan apoyo y facilitan la transferencia los supervisores inmediatos?</li> <li>• ¿Conocen los supervisores inmediatos el contenido de los cursos?</li> </ul>

#### 4.1. *Facilitación de la transferencia en directores y jefes.*

Uno de los aspectos mejor contemplados dentro de los programas de formación para directores y jefes en Hoteles Luna es el tratamiento dado a la transferencia. De todos los subprocesos de formación estudiados en Hoteles Luna, éste es el que obtiene una valoración más destacada. Veamos por qué.

Como ya sabemos, a partir de ciertas consideraciones estratégicas de la compañía, la formación para directores y jefes es obligatoria; por este motivo existe una mayor exigencia en cuanto a su efectividad. Algo que se traduce en la existencia de sistemas concretos de seguimiento y facilitación de la transferencia, además de responsables de formación únicamente dedicados a este fin.

La formación para directores y jefes está diseñada para la inmediata aplicación al puesto de trabajo de los contenidos desarrollados durante los cursos. Esto es lógico si consideramos la premura que implica el hecho de que el grueso de los cambios organizacionales y el grueso de la formación correspondiente ocurran simultáneamente (epígrafe V.4). Sin embargo, el gran desarrollo del sistema de seguimiento y facilitación de la transferencia se convierte en un elemento clave que hace posible la eficacia de una política predominantemente reactiva de la formación para la capacitación y el mantenimiento de directores y jefes.

De esta forma, durante el desarrollo de los cursos se explica a los participantes en qué consiste la transferencia y su importancia. Además, aunque no del mismo modo, a los directores y jefes se les incita a planificar y anticipar los cambios en el desempeño de su puesto.

Durante la impartición del curso, tanto jefes como directores solucionan ejercicios prácticos y casos reales variados y representativos de la problemática del puesto de trabajo durante el desarrollo de la formación. Los responsables de formación para directores y jefes actualizan con asiduidad estos materiales con el fin de adaptarse a la dinámica de los puestos y facilitar la transferencia.

Después de la impartición, los responsables de formación de directores disponen de ejercicios prácticos que entregan y/o envían a los participantes. A su vez, estos ejercicios deberán ser cumplimentados y remitidos al Departamento de Formación y Desarrollo, con datos reales y debidamente solucionados. De esta forma, en un proceso de continuidad del aprendizaje, extensivo al puesto de trabajo (transferencia), los ejercicios pueden llegar a repetirse varias veces hasta ser solucionados correctamente.

En cuanto a jefes, éstos no deben realizar ejercicios con el mismo nivel de abstracción en que lo hacen los directores. En cambio, existe un seguimiento trimestral de carácter más operativo en tanto que deben realizar tres informes a treinta, sesenta y noventa días, sobre la aplicación de los contenidos del curso en su departamento.

Asimismo, los directores tienen instrucciones concretas de proporcionar apoyo a sus subordinados directos, los jefes, a la hora de que transfieran lo aprendido al puesto de trabajo. Esto se ve facilitado por el conocimiento previo que tienen ellos mismos de los contenidos de los cursos a los que asisten los jefes. Sin embargo, el nivel de exigencia en el desempeño de sus tareas sigue siendo el mismo y no varía durante la asistencia a los cursos para ninguno de los dos colectivos.

#### 4.2. *Facilitación de la transferencia en resto de plantilla.*

El caso de la formación para el resto de la plantilla es diferente en cuanto al tratamiento que se le da a la transferencia. No existen las mismas exigencias de seguimiento formal después de la impartición, lo cual se traduce en la no existencia de sistemas de seguimiento ligados a la evaluación de la transferencia.

Los jefes, al contrario de lo que ocurre con los directores, suelen desconocer el contenido de las acciones formativas a las que asisten sus subordinados.

Sin embargo, dado que la mayor parte de la formación que se imparte a este nivel es externa, se producen entrevistas entre los formadores externos y personal del Departamento de Formación y Desarrollo con objeto de transmitir un conocimiento de las circunstancias concretas del puesto de trabajo a los proveedores. Posteriormente, en función del grado en que los ejemplos, ejercicios y contenidos se adecuan a la problemática del puesto, pueden llegar a surgir cursos «completamente a medida». Aunque, como ya se ha señalado en el apartado sobre la impartición (VI.3.2), todo ello depende también de la iniciativa de los proveedores de formación.

Los contenidos de informática se encuentran especialmente avanzados en lo que a la facilitación de la transferencia se refiere, hasta el punto de que en varias ocasiones se han generado soluciones durante la misma impartición de los cursos (programas específicos de gestión y bases de datos).

### 5. Evaluación de la formación.

Una vez que se han aplicado los programas de formación, se debe obtener un conjunto de datos que darán información sobre los resultados de la formación (función sumativa de la evaluación), pero esta información también debe servir para introducir las medidas correctoras del aprendizaje en los procesos de formación dentro y fuera del puesto (función formativa de la formación). Si bien el tercero de los grandes bloques propuestos para auditar: los **resultados** de la formación ha quedado fuera del alcance de la auditoría, sí entra dentro de su ámbito el comprobar cómo y hasta qué punto se está llevando a cabo la evaluación de la formación dentro de la propia organización.

Las informaciones obtenidas, en sintonía con las del resto de los subprocesos más directamente relacionados con la evaluación (Análisis de necesidades y Diseño de los programas), vienen a corroborar el acierto en la decisión de no incluir los outputs del sistema de formación en el alcance de la auditoría.

Los aspectos que hemos considerado necesario tratar a la hora de realizar el análisis de los procesos de evaluación de resultados aparecen a continuación:

CRITERIOS DE ANÁLISIS PARA EL ESTUDIO DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué medios se utilizan para la evaluación?</li> <li>• ¿Quién lleva a cabo la evaluación?</li> <li>• ¿Qué niveles de evaluación se consideran?           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nivel 1. Evaluación de la satisfacción de los participantes</li> <li>– Nivel 2. Evaluación del aprendizaje</li> <li>– Nivel 3. Evaluación de la transferencia</li> <li>– Nivel 4. Evaluación del impacto</li> </ul> </li> <li>• ¿Cuál es la utilidad de los datos obtenidos?</li> </ul>

### 5.1. Evaluación de la formación en directores y jefes.

Es importante considerar que los participantes tienen conocimiento de la exigencia de la compañía en su formación y, por lo general, aceptan con naturalidad el hecho de que tenga lugar la evaluación y el seguimiento de su desempeño en su puesto de trabajo.

Esta evaluación, en el caso de los directores, se lleva a cabo sobre los ejercicios que los participantes tienen que completar una vez que vuelven a su puesto de trabajo, para remitirlos después al responsable de formación y que sean corregidos. En el caso de los jefes, dicha evaluación se produce con los informes mensuales sobre aplicación de contenidos a treinta, sesenta y noventa días. Consideramos esto una forma de evaluar la transferencia (nivel tercero de evaluación). Dicha evaluación o seguimiento cumple una función predominantemente formativa que refuerza el proceso de transferencia o aplicación de lo aprendido.

Sin duda, éste es uno de los puntos más fuertes de la formación en Hoteles Luna, pero se echa en falta una función sumativa de la evaluación que sirva para demostrar el carácter inversor de la formación, así como argumento definitivo para justificar el esfuerzo formativo realizado ante la dirección. Para ello sería necesaria una mayor operativización de los objetivos de formación al nivel de transferencia.

En cuanto al segundo nivel, no se produce evaluación del aprendizaje al finalizar los cursos, algo que puede estar justificado por las posibles reacciones emocionales aversivas que las situaciones típicas de examen pueden producir. Tampoco se produce evaluación de cuarto nivel, es decir, evaluación del impacto de la formación en la cuenta de resultados o en el funcionamiento de la empresa. Lo cual resulta coherente con los resultados del análisis de los niveles evaluativos anteriores.

Aparte de la evaluación de la transferencia, se realiza una evaluación de la satisfacción (evaluación de primer nivel), extensiva a los jefes y, como veremos, también al resto de la plantilla. Por lo general los resultados de estas evaluaciones son muy satisfactorios. Sin embargo, este nivel evaluativo es, a todas luces, insuficiente en el contexto de una formación rentable dentro de una lógica de objetivos y no de contenidos.

La satisfacción de los asistentes a los cursos se evalúa a través de los cuestionarios que rellenan tras la impartición de los cursos. Estos cuestionarios permanecen invariables desde hace tres años, lo cual permite la comparación de los datos año tras año.

En los cuestionarios de satisfacción se pide opinión sobre aspectos como:

- Temas más interesantes.
- Temas a añadir, suprimir, ampliar o reducir.
- Valoración de la aplicabilidad del contenido del curso al puesto de trabajo.
- Valoración de la documentación entregada.
- Valoración de los monitores.
- Valoración de las instalaciones en que se impartió el curso.
- Sugerencias sobre la impartición de otros cursos.

Todos estos datos recogidos sobre la evaluación de la satisfacción son informatizados, se resumen en forma de gráficos y aparecen en las memorias de cada una de las acciones formativas. Esta información la reciben: el Director de Recursos Humanos, el Consejero Delegado y el Presidente, y se utiliza para planificar la formación, elegir proveedores e introducir variaciones en los cursos.

Desde el año 1995 se introducen medidas comparativas de este tipo de indicadores entre los hoteles, a modo de «*benchmarking* interno». Aparte de esto, los directores de los hoteles han realizado informes de seguimiento desde el año 1989 de manera que también puedan ser considerados dentro de la comparación. No obstante, la fiabilidad de estos últimos datos sería escasa, al no estar fundados en ningún tipo de medida objetiva.

### 5.2. Evaluación de la formación en resto de plantilla.

Como ya hemos adelantado en el apartado anterior, la evaluación de primer nivel (satisfacción) siempre se da para el resto de la plantilla. Se lleva a cabo mediante un cuestionario más sencillo que el utilizado para directores y jefes, aunque las informaciones obtenidas son muy similares. Estos datos son procesados y se utilizan principalmente para la selección de monitores y proveedores, de tal manera que si la evaluación de un curso es negativa, se prescinde del proveedor o del monitor responsable, según las circunstancias particulares de cada caso.

Dependiendo de la iniciativa de los proveedores de formación, también tiene lugar la evaluación del aprendizaje (nivel segundo) para algunos cursos de informática e idiomas. En el caso de los cursos de informática, pueden llegarse a presentar informes personalizados de cada participante.

La evaluación de los niveles tercero y cuarto de transferencia e impacto tampoco se llevan a cabo a la hora de valorar los programas de formación para el resto de la plantilla. Globalmente, ello sitúa los procesos de formación del resto de la plantilla a un nivel menos evolucionado que en directores y jefes. Fundamentalmente por el mayor nivel de exigencia y facilitación de la transferencia en estos últimos. Por lo demás, los retos de mejora relacionados con la necesidad de un mayor grado de sistematización de la formación básicamente son los mismos entre los tres colectivos estudiados.

## 6. Programas especiales de formación.

En este apartado abordaremos aquellas acciones formativas que difícilmente se acogen a un formato típico de formación continua. Hablaremos por tanto de dos programas, uno de ellos para el desarrollo de carreras, otro para el desarrollo organizacional.

En el primer caso, nos referiremos al denominado Programa de Dirección, que surge como una necesidad de responder con directores de promoción interna al reto de la globalización y expansión internacional. En el segundo caso, trataremos el programa de Programa de Personalización como un impulso de cambio hacia una cultura organizacional centrada en el cliente.

### 6.1. Programa de desarrollo de carrera: PD.

Al margen de los programas de formación anteriores contemplados en los planes de formación anuales, existe un programa específico para el desarrollo de futuros directores de hotel que desempeña una importante función para la consecución de los objetivos de expansión de la cadena: **Programa de Dirección (PD)**.

En un principio, se probó la fórmula de que la dirección de los hoteles de nueva apertura en los países extranjeros estuviera en manos de personal nativo. Sin embargo, esta opción encontró dificultades para la integración de estos directores y subdirectores en la cultura de la organización. Ello produjo dificultades a la hora de aplicar los procedimientos propios del saber hacer de Hoteles Luna en todos los hoteles de la cadena. Algo que desde el Departamento de Formación y Desarrollo se define como «un problema de encaje entre ellos y nosotros».

Es entonces cuando la organización se plantea la necesidad de directores y subdirectores con mejor preparación técnica incluso que los propios directores en España. De aquí surgió en 1987 el Programa TET, que tenía una duración de tres años. La población principal de reclutamiento estaba constituida por titulados oficiales de Escuelas de Turismo. Mediante el ingreso en el programa, los participantes seleccionados tendrían la oportunidad de completar su formación y encauzar su desarrollo profesional.

De este modo, formarían parte de un minucioso plan de desarrollo individualizado a través del cual rotarían por todas las áreas de un hotel durante un período de tres años. La contratación sería en prácticas (según RD 1992/1984, de 31 de octubre), cubriendo los costes el Departamento de Formación. A la finalización de este proceso, los participantes deberían tener perfecto conocimiento de los siguientes contenidos:

- ¿Qué es un hotel?
- ¿Cómo funciona?
- ¿Por qué funciona?

A partir de la implantación del Programa TET en 1987, se sucedieron cuatro promociones:

1988-1991: participaron cinco personas.

1989-1992: participaron cuatro personas.

1990-1993: participaron cuatro personas.

1991-1994: participó una persona.

A partir del año 1992 este programa no tiene continuidad debido a la crisis por la que pasa el sector turístico y el freno que sufre la política de expansión internacional de Hoteles Luna. En 1994, con la reactivación del turismo y la instauración del cargo de Consejero Delegado, se produce un cambio en la política de la organización que concede una mayor importancia a la promoción interna. Como consecuencia, en la primavera de 1995, se implanta el Programa de Dirección.

A este programa, en principio, tienen acceso todos los empleados del grupo, con titulación universitaria, tanto de España como del extranjero. El funcionamiento es similar al del Programa TET, pero con una duración aproximada de dieciocho meses, debido a que los participantes ya tienen un conocimiento de la empresa y de su cultura por estar trabajando en ella.

En esta primera promoción, de las sesenta solicitudes recibidas para entrar en el programa se seleccionaron treinta y dos, que siguieron un curso intensivo en régimen de internado durante quince días. Durante este curso recibieron conocimientos técnicos de hostelería y se les hizo una evaluación de actitudes, pruebas psicotécnicas y pruebas de idiomas. Al final del curso, se seleccionaron siete personas, una de las cuales abandonó el programa, con lo cual han sido seis las que han continuado con el Programa PD.

El Programa PD ha sido diseñado por el Jefe de Formación y Desarrollo y el Responsable de Formación de Jefes. Como ya se ha indicado anteriormente, los dos han sido profesores de Escuelas de Turismo y cuentan con la preparación profesional y la experiencia adecuadas para el desempeño de este tipo de tareas. Tienen, además, conocimiento de la estrategia que está siguiendo la empresa en cada momento, así como de las necesidades que hay que cubrir para seguirla, lo cual facilita la plena integración de estos programas de formación en la estrategia de desarrollo empresarial.

Con el fin de que todos los participantes tengan el mayor conocimiento de la operativa de un hotel, cada persona rota por todos los departamentos con el fin de conocer y hacer todas las funciones de todos los puestos hasta llegar al de jefe de departamento. Se hace especial hincapié en conocer cómo se organiza cada uno de los departamentos y qué relaciones tiene con el resto. La estancia en cada departamento dura entre las cuatro semanas y los ocho meses, en función de la complejidad de las actividades a realizar. Los departamentos en los que se desarrolla la formación quedan reflejados en la tabla siguiente:

DEPARTAMENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pisos</li> <li>• Servicios técnicos</li> <li>• Recepción/Conserjería</li> <li>• Animación</li> <li>• Cocina</li> <li>• Restaurante</li> <li>• Bar/Cafetería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economato</li> <li>• Relaciones Públicas</li> <li>• Ventas</li> <li>• Administración</li> <li>• Personal</li> <li>• Auditoría</li> </ul>

Una vez finalizada la fase de rotación, durante seis meses, se realizan prácticas como subdirectores de hotel, coordinando todos los departamentos.

Aparte de todo esto el Programa PD contempla acciones formativas individuales, por lo que además de una persona encargada exclusivamente de la coordinación del programa, se cuenta con un tutor personal para cada individuo encarnado en la figura de un director.

El desarrollo del Programa PD es siempre a distancia, con una o dos reuniones al año en las que la formación es presencial. Ello implica que los participantes reciben material didáctico sobre el que deben trabajar. De cada departamento elaboran un informe sobre su estructura y funcionamiento y realizan un análisis de los aspectos susceptibles de mejorar, junto con un plan de acción concreto con propuestas de mejora.

Por último, la decisión sobre la finalización del programa es una decisión conjunta, en la que participan el propio interesado, el coordinador del programa y el tutor.

En general, el tutor es el encargado de supervisar los trabajos teóricos y prácticos y de realizar una valoración de las actitudes que demuestran en cada departamento por el que pasan. Adicionalmente, cada jefe de departamento evalúa aspectos como la capacidad técnica, aptitudes, interés, responsabilidad, etc., de aquellos participantes que trabajan en el departamento que tienen a su cargo.

Finalmente, desde el Departamento de Formación y Desarrollo se realiza una evaluación final en función de todas las informaciones disponibles sobre cada participante. Es a partir de esta evaluación final cuando se toma una decisión sobre el cargo a ocupar por cada uno de ellos.

La financiación de estos dos programas es siempre interna y no se producen apenas restricciones presupuestarias. Solamente en los momentos de la crisis (1991-1992) se suspendió el Programa TET porque no se tenía necesidad de expansión.

### *6.2. Programa de desarrollo organizacional: personalización.*

El origen de este programa surge directamente de su demanda por parte del presidente de Hoteles Luna, quien con la finalidad de mejorar la calidad percibida por el cliente propuso que la organización hiciera un esfuerzo en «personalizar el servicio».

A partir de esta idea, el Departamento de Formación y Desarrollo comenzó a diseñar esta línea formativa con un primer curso llevado a cabo en 1993. Desde entonces y hasta la fecha, el Programa de Personalización se ha mantenido año tras año, tomando como hipótesis de partida que quien mejor conoce un trabajo es quien lo realiza, por tanto es ésta la persona más adecuada para mejorarlo sin que ello suponga ningún coste adicional para la compañía.

En el planteamiento de objetivos a desarrollar a lo largo del programa prima la modificación de actitudes antes que cualquier tipo de conocimiento o habilidad. Estos objetivos actitudinales se han tratado de alcanzar a partir de cursos específicos para los tres niveles de personal (directores, jefes y resto de plantilla). Sin embargo, el programa no sólo integra la realización de cursos, también coexisten otro tipo de acciones formativas que especificamos a continuación:

- Durante el año 1994, a partir de sugerencias de mejora del servicio al cliente por parte de todo el personal, se realizó una pequeña publicación corporativa. Las sugerencias se recogieron por departamentos. Se seleccionaron trescientas sesenta y cinco de ellas, una por cada día del año. Se editaron y fueron enviadas a los directores de hotel y jefes de departamento, para que fueran difundidas y puestas en práctica.

Previamente se había formado a los jefes en la definición de objetivos y en cómo transferir estos conocimientos al resto de la plantilla. Se han utilizado indicadores del grado de cumplimiento de algunos de los objetivos y especificaciones de por qué no se han cumplido otros. Esta evaluación sobre el grado de cumplimiento se enmarca en el procedimiento de los informes a treinta, sesenta y noventa días, ya mencionado en el apartado VI.4.1.

- Durante el año 1995, cada persona, independientemente del departamento al que perteneciera, debía aportar ideas de mejora y remitirlas al Departamento de Recursos Humanos. Con algunas de estas ideas se editó un calendario que fue enviado personalmente a todos y cada uno de los colaboradores, además, éstos participaron en un sorteo ante notario de un conjunto de viajes en agradecimiento por su colaboración.
- El planteamiento para 1996 es similar al del primer año. Las sugerencias a coste cero para mejorar el servicio y la atención al cliente se recogerán por departamentos.

## 7. Conclusiones sobre la realización de la formación.

La tabla siguiente sintetiza las conclusiones sobre la realización o los procesos de formación en Hoteles Luna. Aunque no se proponen soluciones concretas, del análisis realizado a lo largo de los puntos anteriores, se desprende la necesidad de un mayor nivel de sistematización de los procesos de formación, que, por otra parte, no se encuentran con el mismo nivel de evolución entre todos los colectivos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación entre demanda y necesidad en directores y jefes</li> <li>• Evaluación del desempeño en directores y jefes</li> <li>• Existencia de encuestas de calidad al cliente</li> <li>• Diseño interno de programas adaptados al puesto en directores y jefes</li> <li>• Diseño externo de programas adaptados al puesto en cursos de informática</li> <li>• Adaptación al nivel de los participantes en todos los colectivos</li> <li>• Alto nivel de desarrollo del sistema de apoyo a la transferencia en directores y jefes</li> <li>• Función formativa de la evaluación de la transferencia</li> <li>• Aceptación de la evaluación entre directores y jefes</li> <li>• Disposición ambiental de la impartición de los cursos en todos los colectivos</li> <li>• Materiales y recursos didácticos</li> <li>• Acciones formativas complementarias a los cursos</li> <li>• Seguimiento y evaluación de la satisfacción</li> <li>• Alto nivel de desarrollo de la FDC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento reactivo en la definición de necesidades, exceptuando la FDC</li> <li>• Falta de integración formal de la evaluación del desempeño en el Sistema de Detección y Diagnóstico de Necesidades (SDDN) para todos los colectivos</li> <li>• Falta de descripciones de puestos y perfiles profesionales para su inclusión en el SDDN</li> <li>• Falta un aprovechamiento de las encuestas de calidad como elemento del SDDN</li> <li>• No hay diferenciación entre demanda y necesidad en resto de plantilla</li> <li>• Lógica de contenidos y escasa formulación operativa de objetivos</li> <li>• Falta uniformidad en el nivel de exigencia para la adaptación al puesto en la compra de cursos externos</li> <li>• Escasa facilitación post-curso de la transferencia en resto de plantilla</li> <li>• Falta función sumativa de la evaluación en todos los colectivos</li> </ul>

Si bien la dinámica del desarrollo del sistema de formación ha hecho posible que la formación para directores y jefes se encuentre en posición de asumir el reto de una mayor sistematización -ya que de alguna manera se están «garantizando los resultados»-, la formación para el resto de la plantilla todavía precisa alcanzar niveles equivalentes de desarrollo en sus procesos. No obstante, ninguno de los dos objetivos se hará posible sin las mejoras de gestión que pueden desprenderse del análisis del esfuerzo resumido en el epígrafe V.6.