Universitat Autònoma de Barcelona
Departamento de Pedagogía Aplicada

TESIS:
LA FORMACIÓN CONTINUA EN EMPRESAS LÍDERES DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA

Gabriel Izard
Directores: Joaquín Gairín y Maria del Mar Duran

Bellaterra, Septiembre 2013

Agradecimientos.

Un sinfín!

Familiares, amigos, más que amigos, compañeros, empresarios y trabajadores del sector, amigos del sector, la UAB, el Departament d' Educació Aplicada, el d' Economia de l'Empresa, clientes, proveedores, informáticos,… de muchos lugares como:

Arenys, Barcelona, Bruselas, Chiang Mai, Granada, La Coruña, Madrid, Mallorca, México, Oxfordshire, País Vasco, Pallars, París, Pratdip, Sabadell, Sant Cugat, Terrassa, Tarragona, Valencia, Villafranca

Nombres (algunos de más de una persona):

Aleix, Alina, Àngels, Anna, Arnau, Carlos, Dolors, Emili, Enric, Esteve, Francesc, Isabel, Javier, Joan, Joaquín, Jordi, Jorge, Josefina, Josep Maria, Laura, Lluís, Lourdes, Mariana, Marta, Mónica, Montse, Myriam, Núria, Pepe, Pilar, Rafel, Santi, Toni

ÍNDICE

ÍNDICE 3
INTRODUCCIÓN 11
A) MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL 15

CAPÍTULO 1. CAMBIOS DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL 15

1.1. FUNCIONES DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL 15
1.1.1. DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS Y ROTURA DE STOCKS. 18
1.1.2. GESTIÓN DEL SURTIDO Y EXCESO DE PRODUCTOS 19
1.1.3. OCUPACIÓN DEL ESPACIO. 21
1.1.4. INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DETALLISTAS 23
1.1.5. HORARIOS, UBICACIÓN, LOCALIZACIÓN 25

1.2. IMPORTANCIA Y PANORAMA DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL 28
1.2.1. EMPLEO 32
1.2.2. FORMACIÓN DE PRECIOS DE PRODUCTOS OFRECIDOS AL CONSUMIDOR. 33
1.2.3. APORTACIÓN DE LOS DETALLISTAS DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO A LA ECONOMÍA 35
1.2.4. MARCAS DE DISTRIBUCIÓN 43
1.2.5. MARKETING SENSORIAL 46

1.3. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS GANADORAS EN EL MARCO DE LOS CAMBIOS 48
1.3.1. COMPETENCIA. 48
1.3.2. VERTICALIZACION 50
1.3.3. CADENA DE SUMINISTRO 2020 2020 FUTURE VALUE CHAIN 51

A) METAS 53
B) KPI'S (ELEMENTOS DE EVALUACIÓN) 53
C) PREMIOS E INCENTIVOS 54
D) ESTRUCTURAS Y RECURSOS 54
E) ACTITUDES, CREENCIAS Y COMPORTAMIENTOS 54
F) HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS 55
G) PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS 55

1.4. NECESIDADES OPERACIONALES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR EN LA SEGUNDA DÉCADA DEL S. XXI 56
1.4.1. MEDIO AMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD. 56
1.4.2. MARQUETING DENTRO DE LA TIENDA (IN STORE MARKETING). 62
1.4.3 GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO (SCM) 64

CAPÍTULO 2. ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN CONTINUA 69

2.1. LA FORMACIÓN CONTINUA Y SUS MODALIDADES 69
2.1.1. PROCESOS DE FORMACIÓN CONTINUA 69
2.1.2. FORMACIÓN CONTINUA E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES 76
2.1.3. PAPEL DE LOS PROFESIONALES EN LA FORMACIÓN CONTINUA 78
2.1.4. POLÍTICAS DE FORMACIÓN CONTINUA 84

2.2. LA FORMACIÓN CONTINUA Y SUS CARACTERÍSTICAS 94
2.2.1. CONCEPTOS DE FORMACIÓN CONTINUA: IMPACTOS Y EVALUACIÓN 94
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN CONTINUA 100
2.3. ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN CONTINUA 106
2.3.1. TENDENCIAS DE LA FORMACIÓN CONTINUA 106
2.3.2. LAS EMPRESAS Y LA FORMACIÓN CONTINUA 114

CAPITULO 3. ESTUDIOS DE ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN CONTINUA EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL 117

3.1 FORMACIÓN CONTINUA EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL 117
3.1.1 EMPLEABILIDAD 117
3.1.2 LA INNOVACIÓN, PUESTOS DE TRABAJO Y HABILIDADES PARA LA FORMACIÓN CONTINUA EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL 118

A) LA INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LOS DETALLISTAS 118
B) PUESTOS DE TRABAJO Y HABILIDADES EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL 119
C) NUEVAS NECESIDADES 121

3.1.3 RELACIONES FUNCIONALES. CULTURA ORGANIZATIVA 123

3.2 METODOLOGÍAS Y CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL 126
3.2.1 ORIENTACIÓN AL CLIENTE 126
3.2.2 ON LINE 128
3.2.3 CASOS DE ÉXITO 130

3.3 EFECTOS DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL 136
3.3.1 ANTE EL CONSUMIDOR 136
3.3.2 EN ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 141
3.3.3 EN LAS RELACIONES ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES 143
3.3.4 EN LA PRODUCTIVIDAD 146

B) MARCO APLICATIVO 150

CAPITULO 4. DISEÑO Y DESARROLLO DEL ESTUDIO DE CAMPO 150

4.1 PROBLEMA Y DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS 150

4.2 METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO 154
4.2.1 CREACIÓN, VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS 157
4.2.2 PERFIL DE LOS PARTICIPANTES. TRIANGULACIÓN DE DATOS 162
4.2.3 RIESGOS METODOLÓGICOS 165
4.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA ANALIZADA 167
4.2.5 CONFIDENCIALIDAD 169

4.3 FASES Y ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN. ESTUDIO DE CAMPO. CALENDARIO, DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES, INCIDENCIAS 170
4.3.1 14 FASES DEL TRABAJO DE CAMPO 170
4.3.2 CONTACTOS INICIALES 178
4.3.3 ARGUMENTOS PARA LA PARTICIPACIÓN 178
4.3.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTREVISTAS 178
4.3.5 INCIDENCIAS 179

CAPITULO 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS 180

5.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS 180
5.1.1. DIMENSIÓN EMPRESAS. DIMENSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN 180

A) DISCUSIÓN SOBRE LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN CONTINUA 183
B) DISTRIBUCIÓN DE HORAS, PROFESORES Y ALUMNOS 186

5.1.2. ESTRATEGIAS Y FUNDAMENTOS DE LAS ACTIVIDADES EN FORMACIÓN CONTINUA 190
A) OBJETIVOS PARA LA MEJORA DE RESULTADOS DE LA EMPRESA 190
1) CONSEGUIR MAYOR AUTONOMÍA DEL TRABAJADOR 191
2) FACILITAR LA REALIZACIÓN DE LABORES MÁS COMPLEJAS PARA EL PROGRESO PERSONAL . 192
3) DESARROLLAR ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA ORIENTADAS A INNOVACIÓN 192
4) AUMENTAR Y MANTENER ALTOS NIVELES DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES 193
5) SOPORTE A LA MISIÓN DE LA COMPAÑÍA 194
B) OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS VINCULADOS A LA FORMACIÓN 194

1) POSEER UN DOMINIO EXTENSIVO DEL PUESTO PARA ABARCAR LA POLIVALENCIA EN LA FUNCIÓN 195
2) APRENDER A TOMAR DECISIONES PARA LA SOLUCIÓN OPTIMIZADORA DE LOS PROBLEMAS EN CONTEXTOS DE RIESGO O INCERTIDUMBRE 195
3) CONOCER Y PARTICIPAR EN LA CULTURA DE LA EMPRESA ASÍ COMO LOS VALORES DE LA COMUNIDAD EN QUE ESTÁN INSERTA 196

5.1.3. ACTIVIDADES Y ESTRUCTURA DE LA FORMACIÓN CONTINUA 198
A) MODALIDAD 198
1) FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO 198
2) FORMACIÓN EN GRUPO 199
3) AUTOFORMACIÓN Y A DISTANCIA Y E-LEARNING 199

© Gabriel Izard

b) Metodología y técnica 200
1) Cursos fundamentalmente expositivos (presentación continua y formal donde el proceso de comunicación se produce en una sola dirección) 201
2) Clase magistral o conferencia 201
3) Demostración 201
4) Seminarios 202
5) Talleres 202
6) Enseñanza programada 202
7) Simulación 203
8) Role playing 203
9) Método del caso 203
10) Juegos y Coaching 203

c) Contenidos 204
1) Contenidos en la formación continua de trabajadores directivos de las empresas participantes 204
2) Contenidos en la formación continua de trabajadores no directivos de las empresas participantes 205

5.1.4. Dinámicas de formación continua en el proceso de diseño, implantación y control 207
1) Criterios de acceso a la formación continua 208
2) Criterios de decisión para la realización de la formación del año 209

5.1.5. Efectos sobre las organizaciones y las personas 211
a) Efectos sobre la organización 211
b) Efectos sobre las personas 215

5.2. Resultados de los Comités. Diseño 218
5.2.1. Dilemas planteados en el ámbito de la dimensión de la formación continua 219
5.2.2. Dilemas planteados en el ámbito de las Estrategias y Actividades 223
5.2.3. Dilemas planteados en el ámbito de las dinámicas y efectos 227

C) MARCO CONCLUSIVO 231

6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN 231
6.1 Conclusiones sobre la identificación de las estrategias y fundamentos de la formación continua de las empresas líderes de la distribución comercial 231
6.2 Conclusiones sobre la identificación de las actividades y estructura de la formación continua de las empresas líderes de la distribución comercial 233
6.3 Sobre las dinámicas de formación continua en el proceso de diseño, implantación y control en las empresas líderes de la distribución comercial 235
6.4 Sobre los efectos de la formación continua en las empresas líderes de la distribución comercial 236

CAPITULO 7: PROPUESTAS DE TRABAJO 238

D) REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 241

E) ANEXOS 256

© Gabriel Izard

Cuadro 1: Medidas de autoconfianza del consumidor
Cuadro 2: Red de valor guiada por la demanda
Cuadro 3: aperturas en festivos por comunidades autónomas
Cuadro 4: otorgar valor al consumidor
Cuadro 5 Empresas líderes de la distribución comercial España (2012
Cuadro 6. Líderes Globales Distribución Detallista 2011
Cuadro 7: Concentración del Mercado Mundial 2011
Cuadro 8: Datos significativos retail mundial
Cuadro 9 Marca del distribuidor en España
Cuadro 10. Participación de las marcas de distribuidor en las ventas de las principales empresas de la distribución alimentaria (2010)
Cuadro 11 Problemas estructurales de freno para el cambio
Cuadro 12 problemas colaborativos
Cuadro 13: Tendencias 2020
Cuadro 14: Sostenibilidad en la cadena de suministro
Cuadro 15: Percepciones del in store marketing
Cuadro 16: Hacer los negocios más sostenibles
Cuadro 17: Ámbitos de colaboración en la SCM
Cuadro 18. Resultados tangibles de DPRF y del VMI
Cuadro 19: Dilemas del profesional de la formación continua
Cuadro 20: Perfiles profesionales del formador de formación continua
Cuadro 21: Objetivos estratégicos y prioridades Europa 2020
Cuadro 22: Mapa de ruta para la formación profesional (2008)
Cuadro 23. Oferta educativa Educación continua
Cuadro 24: Resultado del esfuerzo formativo en la empleabilidad de los trabajadores
Cuadro 25: Beneficios a las personas de la formación continua
Cuadro 26: Beneficios a las organizaciones de la formación continua
Cuadro 27: Indicadores de Evaluación
Cuadro 28: Resistencias y facilitadores en la transferencia de formación
Cuadro 29: información de los destinatarios para el diseño del plan de formación
Cuadro 30: Formulación objetivos de formación
Cuadro 31: eficiencia de los contenidos
Cuadro 32 Ejes estratégicos del plan de acción permanente
Cuadro 33 Variables de estudio sobre tendencias FC
Cuadro 34 Tendencias complementarias formación continua
Cuadro 35: Áreas de trabajo en la distribución comercial
Cuadro 36: puestos de trabajo en la distribución comercial
Cuadro 37: habilidades básicas distribución comercial
Cuadro 38: habilidades directivas distribución comercial
Cuadro 39: Habilidades funcionales y de trabajo en equipo para entrantes en la distribución comercial
Cuadro 40: Necesidades en habilidades del sector de la distribución
Cuadro 41: e-larning en las empresas detallistas
Cuadro 42: Bloques universidad FNAC

Cuadro 43: Esquema del servicio del trabajo en tienda
Cuadro 43: Desempeño de la cadena de suministro
Cuadro 44: Estilos clásicos de gestión de los conflictos
Cuadro 45 Preguntas para el éxito de la relación
Cuadro 46: Pilares de excelencia en la nueva agenda de la cadena de suministro
Cuadro 47 : objetivos generales y específicos
Cuadro 48 Esquema fuentes de información por objeto de análisis
Cuadro 49 : características de la metodología aplicada
Cuadro 50 : aplicación de paradigma naturalista
Cuadro 51: bloques de la entrevista
Cuadro 52 : perfiles del contraste de datos
Cuadro 53: documentos
Cuadro 54: riesgos de la entrevista
Cuadro 55: características muestra
Cuadro 56: empresas contactadas no participantes
Cuadro 57: fases del trabajo de campo
Cuadro 57: fases del trabajo de campo
Cuadro 58: contactos principales de las empresas participantes
Cuadro 59: perfiles de los participantes
Cuadro 60: empresas participantes de la distribución detallista
Cuadro 61: personas participantes primera etapa
Cuadro 62: personas participantes segunda etapa
Cuadro 63: codificación de las empresas
Cuadro 64: tabla resumen dimensión de las empresas
Cuadro 65: razones de las diferencias en inversión por trabajador en formación continua e implicaciones para las empresas
Cuadro 66: factores que influyen en el número medio de horas de formación por trabajador – alumno
Cuadro 67 diferencias en el porcentaje de profesores externos
Cuadro 68: resultados emisores de formación (estrategias y fundamentos)
Cuadro 69: resultados receptores de formación (estrategias y fundamentos empresa)
Cuadro 70: resultados emisores de formación (estrategias y fundamentos personas)
Cuadro 71: resultados receptores de formación (estrategias y fundamentos empresa)
Cuadro 72: ejemplos de términos y palabras utilizadas por las organizaciones que forman parte de la cultura
Cuadro 73: resultados emisores de formación (estructura- modalidad)
Cuadro 74: resultados receptores de formación (estructura)
Cuadro 75: resultados emisores de formación (estructura- metodología y técnica)
Cuadro 76: resultados receptores de formación (estructura- metodología y técnica)
Cuadro 77: contenidos formación a directivos sobre temas corporativos
Cuadro 78: contenidos formación a directivos sobre valores de las personas
Cuadro 79: contenidos formación a directivos sobre temas operativos
Cuadro 80: contenidos formación a trabajadores sobre temas corporativos
Cuadro 81: contenidos formación a trabajadores sobre valores de las personas
Cuadro 82: Contenidos formación de los trabajadores sobre temas operativos

© Gabriel Izard

Cuadro 83: resultados emisores de formación (dinámicas)
Cuadro 84: resultados receptores de formación (dinámicas)
Cuadro 85: resultados emisores de formación (efectos organización)
Cuadro 86: resultados receptores de formación (efectos organización)
Cuadro 87: resultados emisores de formación (efectos personas)
Cuadro 88: resultados receptores de formación (efectos personas)

INTRODUCCIÓN

La formación continua proporciona conocimientos y capacidades a los trabajadores y sus organizaciones para dar respuestas a las necesidades profesionales, humanas y de relación. De ahí su gran importancia.

La formación continua, que canaliza las respuestas a las exigencias que plantean los cambios en los puestos de trabajo y a las necesidades de trabajadores adecuadamente capacitados, se sitúa, habitualmente, en el ámbito de los temas **estratégicos** de las organizaciones y empresas. Impacta directamente en sus **políticas competitivas**, al facilitar el desarrollo de las competencias de la organización y orientar a los trabajadores hacia sus objetivos y modelos de negocio.

Las estrategias de dirección y gestión de recursos humanos enmarcan a la formación continua, como una parte integral de la política y la forma de ser de la empresa y como una función específica de las actividades que incumben a las personas trabajadoras.

Actualmente se detectan algunos **cambios** importantes de planteamiento. Cada vez hay más interés en que la formación continua proporcione (Gairín, 2010) conocimientos sobre el **entorno laboral,** capacite para solucionar **problemas de la profesión** o del puesto de trabajo, impulse el conocimiento de las **tecnologías de la información** y comunicación y/o promueva habilidades para el **trabajo en grupo**. Todo ello va más allá de lo que son especificaciones propias e importantes que se pueden vincular a organizaciones concretas y a una perspectiva individual del desempeño profesional. Por lo tanto, cada vez más se entiende a la formación como una **responsabilidad colectiva**. Ello es la respuesta a que las actividades del el trabajo profesional se realizan en contextos organizados en los que está claramente definida la misión y unas estrategias que, para poder ejecutarlas, se involucra y compromete a todos sus miembros. Además la vinculación al desarrollo organizacional convierte a la formación continua a que sea el eje central de cualquier transformación de la organización. La aplicación de ello en el momento económico de grandes turbulencias e incógnitas relacionadas con su salida, proporciona más fuerza a este enfoque.

> *Es precisamente la búsqueda de nuevas formas que permitan situar a las organizaciones en las mejores condiciones posibles para cumplir sus objetivos lo que ha propiciado un cambio en la orientación de la formación. Si inicialmente se centró en la mejora de los procesos internos (detección de problemas relacionados con la misión establecida, más eficiencia en la ejecución de tareas, mayor comprensión del funcionamiento de los grupos), la irrupción de los tiempos locos, en referencia a la turbulencia de los entornos, las crisis tecnológicas, la imparcialidad y, en cierta manera, el caos, propiciaron una orientación hacia los procesos externos.* (Gairín, 2010: 18)

Muchos aspectos de las actividades de las organizaciones, como la formación continua se hallan sometidos a los cambios de las tecnologías de la **información y**

comunicación, y a las nuevas formas de comunicar entre las personas y grupos. En la intervención en formación continua se involucra a un amplio número de agentes como los responsables de su puesta en práctica, los receptores, los ejecutores de su implantación, etc,… y todos ellos reciben los efectos de estos cambios.

Cuando vemos la formación continua como un conjunto de actuaciones y desarrollos con distintos niveles de responsabilidad por parte de los integrantes de la comunidad organizativa, hemos de considerar también los impactos y nuevas paradojas que el uso de las tecnologías proporciona a las actividades formativas de los trabajadores.

La formación continua se puede estudiar desde múltiples perspectivas puesto que las decisiones sobre ella afectan al desarrollo de las actividades económicas, productivas o de servicios.

Los sistemas de formación continua emergen de la convergencia de las necesidades de las **empresas** para mantener, redefinir o aumentar las **competencias** de sus trabajadores y trabajadoras y de la necesidad de las **personas** de gestionar su formación a lo largo de la vida ya sea para mantener sus competencias para conservar el puesto de trabajo, o aumentar para acceder a uno nuevo o promocionar en su trayectoria profesional o, simplemente, como consumo de formación (Wintu, 2003:63).

La formación tiende y ha de **superar** los meros usos instrumentales para la ocupación, el desarrollo profesional o el desarrollo empresarial, considerándose también como una necesidad ligada al **desarrollo** social y democrático de nuestra realidad: personas más formadas son la base de una sociedad avanzada y comprometida con el desarrollo colectivo. Bermejo (2006) definió el constructo de formación a lo largo de la vida, que toma mayor importancia actualmente debido a la rapidez y dimensión de los cambios tecnológicos, económicos y organizativos. Superar el sentido utilitarista, focalizado en producir más, mejor y a menor costo, lleva implícitamente a reconocer la importancia de integrar los procesos educativos y formativos de las personas en una concepción continua y humanista, donde la persona es el referente principal, alrededor de la cual giran todos los procesos sean productivos, económicos, participativo-culturales o sociales.

El **objetivo** de esta tesis es profundizar en las estrategias, fundamentos, actividades, dinámicas y efectos de la formación continua, específicamente en un sector económico concreto, con el foco a un determinado tipo de empresas: las empresas del sector de **distribución detallista de productos de gran consumo.** En nuestro caso hemos elegido el sector de la distribución comercial de los productos de gran consumo por un amplio cúmulo de razones.

En primer lugar, un sector **finalista** como el que estamos analizando (la distribución comercial termina con la entrega del producto/servicio al consumidor), la formación

continua tiene más relevancia, debido a que es muy sensible a los cambios del mercado.

Las **complejidades** de este sector, así como la velocidad y **ritmo** de los cambios que se producen, convierten a este estudio, en un tema apasionante y que exige una gran dedicación y comprensión de los fenómenos observados. Esta pasión está también compartida con los propios actores del sector que exige grandes dosis en todas las posiciones profesionales dentro de las organizaciones del sector. Ello se aprecia inmediatamente en cualquier observación a través del contacto humano o profesional con los agentes del sector. Los **trabajadores** de las empresas de distribución comercial tienen la necesidad profesional de mostrar sus capacidades de comunicación y de reconocer las necesidades del **consumidor**, actualmente en momentos de turbulencias. Esta actitud permanente es necesaria para, estar en disposición de ofrecer lo mejor al cliente y consumidor, siguiendo los aspectos estratégicos, la misión y otros factores determinantes de la razón de ser de la empresa.

En esta memoria que se presenta comienza con el marco contextual sobre los cambios para situar las **dimensiones** del problema de estudio. Para discutir sobre este marco contextual de los cambios de la distribución comercial, se revisan las **funciones** de la distribución comercial (cap 1.1.) así como la **evolución** de las actividades relevantes de las empresas del sector en el mercado del entorno del territorio español, y de otros países (1.2). Para entender los impulsores del cambio, nos centramos en la identificación de las **estrategias ganadoras** de las empresas de éxito de este sector (1.3). La identificación de las estrategias ganadoras facilita la compresión de las **necesidades operacionales** más importantes del sector y con ello intentamos identificar su relación con las actividades de formación continua, partiendo también del análisis de las necesidades operacionales de las empresas del sector (1.4).

En el marco contextual, realizamos lo propio con el **marco teórico y contextual sobre estrategias de formación continua** (cap. 2) y como los autores y las investigaciones recientes nos enseñan sobre sus posibilidades de desarrollo. Las modalidades de formación continua (2.1), las características de la formación continua y las estrategias se revisan en el marco de la bibliografía actual tomando referencias españolas e internacionales sobre el tema y ver las correspondientes dinámicas y actividades.

Como conjunción del análisis de las funciones de la distribución y del análisis contextual sobre las **estrategias de formación** continua, se realiza una revisión profunda sobre estudios y literatura actual de las estrategias de formación continua en el contexto de la **distribución comercial** (Cap. 3). La relación con aspectos calves como la empleabilidad, innovación, cultura organizativa se ve en 3.1; los contenidos aplicados a casos de éxito de la distribución comercial en 3.2; los efectos ante el consumidor, las estrategias empresariales y el la productividad en 3.3.

© Gabriel Izard

En el marco **aplicativo**, se concretan los objetivos de la investigación, a los que siguen las explicaciones sobre el diseño metodológico y la bibliografía.

En los capítulos 4 y 5 concretamos el marco aplicativo con la definición de los objetivos (4.1) Metodología (4.2) y desarrollo del estudio en fases del **trabajo de campo** (4.3) desarrolladas con su correspondiente parte metodológica, calendario y descripción de actividades.

En el apartado de resultados vemos en primer lugar las entrevistas y en segundo lugar los grupos de trabajo.

En las entrevistas entramos al detallen arrancando con las actividades de formación y su relación con las **dimensiones** económicas y organizacionales. (5.1.1) Luego vemos aspectos ligados a las y **estrategias** en temas de formación continua (5.1.2); las **actividades y estructura** de la formación continua se ven en 5.1.3 y las **dinámicas** que se dan tanto en temas de acceso a la formación continua como en contenidos y aspectos operacionales en 5.1.4. Finalmente mostramos los efectos sobre las personas y las organizaciones (5.1.5).

Respecto los resultados de los **comités** se presentan lo que hace referencia a la dimensión de actividades de formación en 5.2.1, las estrategias y fundamentos en 5.2.2; luego en 5.2.3 las actividades y estructura de la formación continua, en 5.2.4 las dinámicas y finalmente el tema de los efectos en 5.2.5.

Vemos finalmente en el marco conclusivo, las conclusiones, los puntos de discusión e implicaciones de los resultados y algunas propuestas orientadas a que el trabajo realizado no se quede únicamente aquí sino que promueva el avance tanto en la investigación de estos temas como en la aplicación de las recomendaciones o propuestas.

A) MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

CAPÍTULO 1. Cambios de la distribución comercial

1.1. FUNCIONES DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Todas las empresas y organizaciones, sea cual sea su tamaño, se enfrentan a distintas situaciones en las que necesariamente se plantean cómo abordar y tratar la distribución vinculada a su actividad industrial, comercial o de servicios. La evolución del mercado proporciona constantemente nuevas situaciones en las que aparece, cada vez con más fuerza, el aumento de importancia del papel del **consumidor** final en todo el proceso distributivo. Esta orientación hacia el respeto de la importancia del consumidor final, es la materialización del aumento de su poder, en una sociedad dominada por el consumo de productos y servicios, donde el consumidor manifiesta mayor autonomía y capacidad para tomar decisiones por si solo sobre el acto de compra, y con mayor dominio sobre la información que utiliza para tomar la mejor decisión de compra, ajustada a lo que en el momento concreto necesita.

El objetivo de la distribución comercial es el acercamiento (físico, informativo, financiero) entre todos los integrantes de la cadena organizada para la producción y venta final de los productos y servicios al comprador y con ello facilitar su consumo a través del intercambio. Como variable de marketing facilita que el producto – servicio pueda complementar su política de marca, precio y comunicación de forma finalista: sin la distribución, las otras variables de marketing no pueden desarrollarse plenamente ni cumplir su misión, ya que no puede completarse el objetivo por la que se realiza: la venta.

La distribución comercial tiene la responsabilidad de materializar la entrega al consumidor del producto y para ello cuenta con todo el soporte que los integrantes de la cadena realizan emitiendo información hacia el consumidor. El consumidor toma decisiones en base a sus necesidades y el acceso a la información que pueda tener. La distribución comercial tiene mucha formas de transmitir información al consumidor y en la tienda detallista es donde eclosiona la información recibida con el momento de la compra. La literatura de Marketing ha discutido y estudiado mucho la relación entre la información que recibe el consumidor y su proceso de decisiones. La actividad de distribución detallista incorpora a la actividad de información, el acercamiento físico del producto así como la confianza en el **último momento**, que decanta el proceso de **decisión**. Recientemente (Simonsohn, 2011) discute sobre esta capacidad de **influencia** de las informaciones que se dirigen a los consumidores, destacando como éstos dominan el conocimiento y como pueden llegar a ignorar la información de los expertos. Muestra con evidencias, que cuando el experto rectifica una información

anterior, el consumidor puede llegar a tomar decisiones que no tienen en cuenta la información que tenía anteriormente y sigue al experto. Sin duda ello es relevante para el trabajador de tienda. También Dempsey (2010) analiza aspectos ligados al comportamiento, basado en la autoconfianza y el conocimiento previo de los atributos de los productos por parte de los consumidores, frente a una información aparentemente conflictiva de los atributos implícitos. Loibl (2009) realiza un excelente estudio sobre la el comportamiento del consumidor en la búsqueda de información, a partir de las medidas de **autoconfianza**. Ofrece una tabla con variables tratadas en la literatura sobre las medidas de autoconfianza del consumidor y su relación con la búsqueda de información con las siguientes variables:

Cuadro 1: Medidas de autoconfianza del consumidor

Adquisición de información
Disponibilidad de información
Accesibilidad a la información
Complejidad de las alternativas
Resultados personales
Satisfacción
Disfrute en la búsqueda
Actitud positiva hacia la búsqueda
Beneficios percibidos de la búsqueda
Resultados sociales
Presión social
Necesidad de justificar la decisión
Beneficios percibidos de la búsqueda
Conocimiento de la persuasión
Oportunidad de negociación
Oportunidad de compra especial
Expectación de obtener mejor precio
Riesgo percibido
Dispersión de precio percibido

Fuente: Loibl, (2009:34)

Su aportación se centra en la importancia de la **educación** del consumidor como complemento de la instrucción cuando las decisiones son complejas y conllevan un alto nivel de compromiso. Las barreras para cambiar el compromiso son importantes y en muchos casos será la única forma de obtener la adhesión del consumidor. En esta Tesis, estudiaremos las habilidades y capacidades de los trabajadores involucrados en este proceso.

También, dentro de la literatura reciente sobre las actitudes de consumidores frente la información, discutimos con Gao (2009) sobre cómo distintos tipos de consumidores, responden de forma distinta ante las nuevas informaciones, donde los de menos poder adquisitivo, son más sensibles a las nuevas informaciones que las familias con mayor renta.

Sea como fuese, el proceso de distribución influye definitivamente en el acercamiento del producto al consumidor final y éste, sea cual sea su circunstancia, no podrá optar a su compra si no se dispone con su presencia, en el lugar de la venta.

La **misión** de la distribución comercial también puede verse en otra perspectiva: se trata de romper las barreras de espacio-tiempo, entregando el producto o servicio al consumidor en el momento, lugar y precio adecuado y con un enfoque orientado a la eficiencia en la tarea de poner en contacto a los productores con los consumidores. Como señala Vázquez (2006: 4)

> *… abarca el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los compradores finales que los utilizan para satisfacer sus necesidades y deseos.*

La distribución comercial constituye un sector de actividad que tiene importantes repercusiones sociales y económicas en todos los países desarrollados. Como variable del marketing mix, se convierte en la herramienta finalmente imprescindible para las otras variables de marketing es decir, el producto, el precio y la promoción. La utilidad creada por la distribución comercial, se resume en 5 apartados:

a) De **forma** (ajuste entre cantidad producida y deseada)
b) De **tiempo** (ajuste entre momento de producción y compra)
c) De **lugar** (ajuste entre lugar de producción y compra)
d) De **posesión** (ajuste entre el contacto entre productos y comprador
e) De **Información** (ajuste de conocimiento de la existencia de producto)

La aportación de valor que las empresas de distribución realizan en la actividad de intermediación, se resume en la reducción de costes, debido a la propia razón de ser de su actividad y su especialización en la mejora de los procesos distributivos, aplicando técnicas de gestión avanzadas y en constante evolución. El compromiso de todos los integrantes de la cadena en la reducción de costes, es una de las claves del éxito para la aportación de valor en la intermediación.

La vinculación entre la fabricación y la distribución, abarca muchos ámbitos de gestión que, con los cambios y tendencias del mercado que se estudian en el aparado 1.2, imprime un alto dinamismo organizativo y de relación, para poder dar respuesta a los cambios del entorno económico y al mayor conocimiento que tiene el consumidor actual de toda la oferta disponible a su alcance. El consumidor tiene en sus manos el poder final, gracias a su actividad (compra) y con ella se financia las actividades que realizan los canales. Los canales de distribución trabajan para que la relación entre la velocidad en que circulan los productos por las estanterías de los establecimientos (**rotación**) y el **margen bruto** obtenido (diferencia entre precio de compra y precio de venta), se ajuste a las posibilidades del mercado en que trabajan así como al posicionamiento de servicio y valor que los canales tienen. Aunque esta no sea la única forma de financiación del canal, es sin duda la más importante y la razón de ser de la actividad de los canales de distribución. Las empresas de distribución, se encuentran en un entorno en el que se dan muchas oportunidades de negocio paralelas o

© Gabriel Izard

complementarias a la venta de productos propiamente dicha y al margen que proporciona. Por ejemplo, los canales apuestan en que la reducción del coste que pueden obtener de forma diferenciada de cada producto, ayude a la toma de decisiones sobre el surtido que ofrecen. Así, la complementación de valor que proporcionan los productos del surtido entre sí, juega un papel específico a la hora de decidir su composición. La reducción del coste en distribución no es en consecuencia, una actividad aislada, sino todo lo contrario y exige un **enfoque colaborativo** de los participantes en el canal.

Los temas que se tratan a continuación en relación a las funciones de la distribución comercial, reflejan los elementos más dinámicos que varios autores analizan en el contexto de la economía actual. Por un lado se acercan a la realidad actual del sector y por otro apuntan a estrategias en las que la formación continua también deberá jugar un papel.

1.1.1. Disponibilidad de productos y rotura de stocks.

La falta de **presencia** de un producto en el espacio que tiene reservado en la estantería de la tienda, tiene unas consecuencias nefastas para la empresa detallista: es imposible que se vuelva a repetir el momento en el que el cliente deja de comprar ese producto que quería y no está disponible. Ese momento ya pasó, forma parte del pasado y es, por lo tanto, una pérdida sin remedio. Habrá otros momentos o lugares, pero el que podría haber sucedido expiró, y por lo tanto solo forma parte de un pasado que no tuvo lugar y que ya no se puede rectificar, puesto que no se puede repetir. Esta gran preocupación se relaciona con temas operacionales y comerciales. De este modo, las políticas de **compra** de productos que tienen las empresas detallistas son un punto clave para que no se produzca la rotura. También las políticas de suministro y las infraestructuras que le acompañan. Desde muelles de descarga adecuados a espacios para las operaciones de descarga y re-aprovisionamiento de las tiendas, hasta el sistema informático que lo gestiona. Se reconoce (Gruen, 2007:1) la importancia de:

1.- La confusión en las anteriores métricas para medir las roturas de stocks y los costes relacionados

2.- Que existen varias maneras de medir las roturas de stocks que facilitan la identificación de las causas que las motivan

3.- Que conviene analizar de forma sistemática las causas de la rotura de stocks desde las previsiones al merchandising, y mostrar el impacto de cada causa a los costes totales de la rotura de stock

4.- Se pueden reducir las roturas de stock empezando con un nivel de bajo compromiso y aumentándolo progresivamente

Las bases para reducir las roturas de Stocks se encuentran en 7 puntos (Gruen, 2007:4) 1. Identificación adecuada del artículo; 2.- Proceso de pedido e inventario adecuado. 3.- Previsión de la demanda adecuada, 4.- Reaprovisionamiento en la tienda y la estantería 5.- Asignación de espacio en la estantería 6.- Cumplimiento de la planificación del diseño de la estantería (planograma) 7.- Gestión física de los productos.

Por lo tanto, se trata de que la orientación de la empresa de distribución en sus aspectos operacionales, se enfoque a lo básico: que no falte producto. Como dice Perez-Santamaria (2011):

> *La logística tiene que estar enfocada a la disponibilidad en balda. A veces nos olvidamos de lo más importante del negocio y los árboles (coste por entrega, niveles de inventario, flujos más o menos tensos, ...) nos impiden ver el bosque.*

Las implicaciones de esta necesidad permanente de disponibilidad de producto, tienen gran impacto en las **políticas de gestión** de las empresas de distribución, y las correspondientes políticas organizacionales y de los trabajadores. No sólo forma parte de los objetivos de las tareas a realizar, sino de la **estrategia competitiva** y en consecuencia, deberán analizarse hasta qué punto las **actividades y dinámicas de formación continua** de los trabajadores que pueden verse involucrados con la disponibilidad del producto, incluyen aspectos de interés que favorezcan su desarrollo. Posiblemente afecta a la cultura de la empresa y por lo tanto los valores que se transmiten en su seno.

Las empresas seleccionan los productos que forman parte del **surtido**, a partir de la mejor combinación que cada categoría tiene para sus clientes. Los gestores de las categorías buscan permanente esa mejor combinación mezclando novedad, utilidad, temporada, tipología del consumidor etc. Este trabajo exige una atención permanente a los cambios del mercado, intensa relación con los proveedores y gran atención al comportamiento de los consumidores. Si con todo ello, en el momento de la compra, se diese una rotura de stock, el esfuerzo sería en vano y de ahí viene la importancia de este punto. Las implicaciones son muy graves y por lo tanto se necesita que se hayan desarrollado y haya una vigilancia permanente para el mantenimiento de las competencias de los trabajadores involucrados tanto en las decisiones sobre el surtido, como en las decisiones operacionales que evitan la rotura de stocks.

1.1.2. Gestión del surtido y exceso de productos.

Schwartz (2006) apunta que los consumidores no están satisfechos delante de la opción de comprar muchas diferentes referencias. Con la competencia ente fabricantes y también entre distribuidores detallistas, la búsqueda de la mayor atracción al consumidor, se da una tendencia en aumentar el abanico de la oferta de múltiples y variados productos a los consumidores. La aparente evidencia de la libertad de elección y correspondiente satisfacción, lleva a la contradicción de mayor frustración en el acto de la compra. Poder anticipar la elección del consumidor es para las empresas muy importante para continuar exitosamente su presencia en el mercado, puesto que ve las señales de los desees de los consumidores. Igualmente con la elección, el consumidor expresa su personalidad.

> *Si la elección dice algo sobre lo que somos, su realización es la materialización asertiva de quien eres, haciendo a la elección una afirmación de la identidad individual. ... (*además*) en las democracias occidentales... la libertad de elegir forma parte del corazón de las nociones*

© Gabriel Izard

> *de libertad…y por lo tanto la elección es una cosa bonita. Pero a veces puedes tener demasiado de una cosa bonita. Al igual que proporcionar grandes beneficios, la elección también impone costes. Y cuando el número de opciones empieza a aumentar los cotes de la elección empiezan a crecer más rápidamente que el aumento de los beneficios … Y a partir de un momento la elección tiene un efecto contrario: debilita y se convierte en una tiranía. Entonces, más no es mejor.* (Schwartz, 2006: 44)

La revista de divulgación económica The Economist publicaba 1l 18 de Diciembre de 2010 un artículo titulado Ud. Elige, la tiranía de la elección en el que con ejemplos concretos afirma que la decisión sobre la elección de muchas alternativas se convierte en un trabajo duro.

> *Por ejemplo… las patatas fritas que empezaron con tres posibles gustos: saladas, sabor queso y cebolla o sal y vinagres, han pasado a un nivel de alternativas basadas en múltiples alternativas (*Se refiere al mercado Inglés*): Chile tailandés dulce, vinagre balsámico y cebolla caramelizada, curry rojo oriental, limón y salsa picante de cilantro, queso cheddar y salsa picante añadida a la cebolla, mozzarella de búfala y hierbas, pollo tikka masala.,… (*The Economist 2010: 111)

En el mismo artículo, se indica que el número de referencias en el supermercado desde 1975 a la actualidad se ha multiplicado por 5 y muestra ejemplos de supermercados actuales en los que hay categorías con gran número de artículos (pasta de dientes 93 variedades, Champús 91 , etc.,..). El exceso de opciones que ha mejorado el nivel de vida en los países ricos, deja también en peor situación a los consumidores de los países pobres. Un experimento citado en el artículo de la revista realizado a nivel privado por una cadena de supermercados, menciona como una tienda de California mostraba 24 diferentes de mermeladas en una estantería y en otro día solo mostraba 6 diferentes mermeladas. El experimento demostró como los compradores tenían más interés a la estantería con más mermeladas pero que a la hora de comprar, el 30 % de los compradores que tuvieron solo 6 mermeladas compraron, mientras que solo lo hicieron el 3% de los que había una selección de 24. Otros investigadores alcanzaron resultados similares. Por ejemplo, el premio Nobel de economía del 2000 (el económetra Daniel McFadden), que se ha aproximado muchas veces al análisis del comportamiento del consumidor en campos como la salud, afirma con rotundidad, que el riesgo de la mala interpretación y cálculo de las alternativas, provoca errores en la lectura de los gustos propios del consumidor, combinado con un aumento de estrés, en el momento que rechaza o pospone la compra, debido a la imposibilidad de asumir completamente la nueva información que ha aparecido de golpe. Las decisiones del consumidor rechazan tener que hacer un mayor esfuerzo, y el aumento de información aumenta la complejidad de las alternativas a los que se enfrenta y disminuye los incentivos. Posiblemente esto explica en parte las dificultades en tomar decisiones de compra cuando las opciones aumentan:

> *… cuando los incentivos son menores o poco claros, las mejores elecciones piden menos esfuerzos y factores irrelevantes toman un rol importante. Los consumidores reflexionan profundamente en circunstancias en las que no es necesario, pero no se concentran y esfuerzan cuando se requiere un esfuerzo profundo.* (MC Fadden, 2008:27)

Las empresas que simplifican las opciones, ganan. El concepto de marca lleva implícita esta simplificación que necesita el consumidor. Cada vez más necesita una confianza que le ofrece el prescriptor.

Más recientemente, Nobel (2011) analiza los estudios del Profesor Ray Weaver cuando discute sobre un nuevo modelo empresarial: el museo. Siguiendo en cierta medida la línea de prescripción comentada, el enfoque museo defiende la necesidad de estar permanente en alerta a las necesidades del consumidor (en el caso del museo, el visitante). En el museo hay casi infinitas posibilidades de mostrar las obras y los patrones del museo, conocedores de su patrimonio, confían en los restauradores y responsables de las exposiciones para que hagan la elección de las obras a exponer, basada en sus conocimientos, que llevará al éxito de visitas y admiración por gran parte del público. Queda detrás de las salas, un montón de obras de gran valor que no se exponen al público y la selección de las que se exponen es un trabajo muy bien pensado, que busca el balance entre conceptos dispersos ya veces contradictorios como: novedad, esfuerzo, inspiración, belleza, popularidad, rareza, originalidad, innovación, dimensión, valor, antigüedad, modernidad, acercamiento, lejanía, etc ... Las preguntas que se tienen que responder son del tipo: ¿Cómo escoger las obras que proporcionan la atracción de los visitantes? ¿Cómo nos ven desde fuera? ¿Cómo lograr que hablen bien de nosotros y con el boca oreja atraer más visitantes?

Responder a estas preguntas en las empresas de distribución comercial, nos lleva al concepto de la gestión del surtido y del merchandising, en definitiva la ocupación del espacio.

1.1.3. Ocupación del espacio.

Martinez de Albériz (2011) aprovecha la discusión sobre la proliferación de productos en las empresas de distribución detallista para analizar las dificultades específicas de la ocupación del espacio de la estantería. El detallista optimiza el espacio basándose en los criterios de nivel de ventas y margen de beneficio.

> *La ocupación del espacio en las estanterías se ha convertido en un hecho escaso, y en consecuencia, a menudo, los fabricantes pagan a los detallistas para ocuparlo con tasas de asignación por fechas. Estos cargos han llegado a tener proporciones astronómicas y son tan controvertidos que se han mantenido en secreto por poder ser también contrarias a la competencia* (Martínez ,2011:45)

Siendo el criterio económico el que rige las decisiones sobre esta ocupación, el merchandising utiliza un conjunto de elementos orientados a proporcionar el mejor servicio al consumidor. Para ello, utiliza conceptos que relacionan productos que pueden tener un sentido útil al consumidor. Bajo el concepto genérico de **categoría de productos** se define un grupo de productos que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutos (Kurtulus, 2011: 47). Con la gestión por categorías se pone el énfasis en la categoría del producto como un total, permitiendo que el

© Gabriel Izard

responsable de tomar decisiones que tenga en cuenta la respuesta del consumidor ante productos interrelacionados o sustitutos. Por lo tanto con la gestión por categorías se toman decisiones relacionadas con el surtido, los precios y la asignación de espacios para cada producto basándose en los objetivos de la categoría. En consecuencia, se es más efectivo en esta decisión, a pesar de que esta manera de trabajar, requiera muchos más recursos para entender la respuesta del consumidor en los tres temas indicados (precio, surtido y espacio asignado en la estantería). El trabajo de Kurtulus discute sobre quien toma las decisiones sobre la categoría, el detallista o el fabricante. En el caso de las decisiones las tome el fabricante, (Category Captainship, CC), la empresa de distribución informa al fabricante sobre la cifra de ventas, los precios los márgenes y la ubicación de las marcas relacionadas con la categoría. A cambio, el fabricante realiza un análisis sobre la misma y proporciona al fabricante un plan detallado que incluye recomendaciones sobre que marcas deben incluirse en cada categoría, el precio de cada producto y el espacio para cada marca así como donde ubicarla en la estantería. La empresa detallista es libre de utilizar como rechazar las recomendaciones aunque normalmente las tiene muy en cuenta aunque sea como un filtro para tomar decisiones. Kurtulus (2011:55) concluye:

> *El detallista asigna más espacio en la estantería a los productos que tienen mayor demanda o menor coste. … Ello significa que todas las partes de la cadena de distribución salen ganando. Se recomienda que el detallista asigne más espacio en la estantería a las categorías con productos menos diferenciados y de este modo capitalizará la competencia entre fabricantes. De la misma forma, el detallista deberá alcanzar el balance entre la asignación de mayor espacio a la categoría y reservar espacio limitado para alimentar la competencia de precios. Así como la Gestión por categorías beneficia al detallista siempre, el impacto a los fabricantes depende del coste de oportunidad y del mecanismo de gestión por categorías que se utilice. Hemos estudiado el impacto de pasar de que la categoría esté controlada por el detallista a que lo esté por el fabricante (CC) y hemos visto como la productividad de la categoría aumenta gracias a la formación de la alianza a través de dos efectos: la eliminación del doble margen y el aumento de la presión de precios en los prontos de otros fabricantes.*

También en el proceso de decisiones sobre la ocupación del espacio de los productos que la empresa detallista de productos de gran consumo, tiene en cuenta la relación entre ubicación y aportación económica de cada uno de ellos. La **colocación** de los productos en las estanterías demanda el conocimiento de esta relación entere margen, rotación y también en le tamaño y diseño del envase del producto. Por ejemplo, en muchas categorías de productos de alimentación, existen productos de atracción (power ítems) que por su naturaleza de repetición de consumo, a los cuales les recae la responsabilidad **de llamada** a acercarse del consumidor. Para desarrollar esta actividad los trabajadores del establecimiento comercial responsables de la decisión sobre el espacio a ocupar por el producto, se apoyan en herramientas como los planogramas en los que diseñan o dibujan virtualmente los espacios y estanterías de la tienda y analizan el comportamiento de los productos basándose incluso con datos estadísticos históricos sobre el comportamiento y del comprador ante situaciones anteriores parecidas. El potencial de estas herramientas es muy alto y permite focalizarse solo en

pequeños ajustes que mejoren el rendimiento del espacio ocupado por estos productos. Ello nos lleva a buscar distintas maneras de innovar en las empresas detallistas, y de ahí el siguiente tema.

1.1.4. Innovación en las empresas detallistas

La innovación forma parte de la manera de ser del retail (empresas de distribución comercial detallista) que están compitiendo en el mercado. Esta competencia favorece la implantación de las innovaciones en las empresas no solo como voluntad sino como necesidad.

> *Innovar es un acto normal en un ser humano, que se refleja en el mundo empresarial con el objetivo de conseguir mejoras de productividad que hagan más competitiva la empresa, sin olvidar que el último fin es la rentabilidad de las inversiones. Innovar también es adaptarse de una manera recurrente a las nuevas situaciones que el mercado impone. Innovar es un proceso de creación de valor en el mundo global. Innovar es controlar la creación de valor en todo el proceso del canal. Innovar es aprovechar las oportunidades que una nueva estructura de la sociedad nos ofrece. La innovación la hace las personas que desean el progreso económico* (Pagès, 2006:19)

Esta idea de innovación aplicada a la distribución comercial, alcanza múltiples facetas de las empresas del sector. Centrándonos en temas actuales y que generan preocupación o interés por parte de estas empresas podemos hacer algunas miradas ligadas a la generación del flujo de productos desde la fabricación hasta la tienda detallista. Antes, podemos señalar la importancia del formato, la ubicación y la respuesta al consumidor cambiante, siguiendo a Mitchell (2010), que en su estudio histórico sobre los mercados bazaars ingleses del principio del siglo diecinueve, destaca la innovación en la distribución detallista de la siguiente forma:

> *… innovación … motivada por las necesidades de acceder a la gran cantidad de productos que a precio competitivo se ofrecían en estos mercados en un principio y luego para satisfacer el aumento de la actividad de compras y también como ocio o distracción. Los Bazaars era la única respuesta que podía darse a esa necesidad…. Los bazaars trajeron en un solo tipo de negocio, características innovadoras e importantes…. Que incluían tamaño, la variedad de productos, ambiente y oportunidad de buscar y pasear sin estar obligado a comprar. Con razón pueden ser considerados como precursores de los grandes almacenes y grandes mercados cubiertos que iban a ser símbolos muy visibles de finales del siglo XIX de la venta al por menor.* (Mitchell, 2010:888)

Un foco de la innovación en el comercio detallista, (Beckett, 2011) apunta hacia la creación de una red de valor guiada por la demanda (Demand Driven Value Nerwork, DDVN). Este foco reivindica que permite a las empresas que fabrican productos de gran consumo, a realizar profundas mejoras a lo largo de toda la empresa. Los pioneros de ello, informan sobre la reducción de roturas de stock y reducción de costes. Implementar este tipo de innovación no es fácil. Beckett (2011:2), lo resume en 10 puntos:

Cuadro 2: Red de valor guiada por la demanda

© Gabriel Izard

1	Pensar en el lago plazo
2	Estar preparado por el reto del cambio cultural
3	Involucrar toda la cadena de distribución
4	Llevar el proyecto como si fuese una empresa
5	Utilizar los datos con cautela
6	Seleccionar socios con experiencia
7	Tomarse el tiempo necesario para hacerlo bien
8	Empezar con objetivos claros y definiciones de éxito
9	Establecer tácticas para su desarrollo
10	Estar preparado para una abundante dosis de nuevas oportunidades.

Fuente: Becket, 2012

Innovar con el uso de datos para hacer la previsión de la demanda, tiene efectos positivos, de acuerdo a la línea apuntada antes por Pagés. Los proveedores de tecnologías de la información se esfuerzan en ofrecer herramientas informáticas que son imprescindibles para innovar en la toma de decisiones efectivas de negocio. Estas herramientas actúan para informar sobre los distintos elementos de control como: producto, cantidad, surtido precio, etc, … a partir del conocimiento de lo que está pasando con la demanda. Y para que sean realmente efectivos necesitan la visión de **colaboración** estratégica entre los interlocutores comerciales. La voluntad de participación de los integrantes de la cadena de distribución se convierte en una condición imprescindible para la innovación.

Junto con Freeman (2011) podemos ver como la empresa de distribución detallista de más tamaño del mundo (Wal-Mart) basa su éxito en esta idea de innovación basada en la gestión y la organización empresarial con fuertes relacione con sus proveedores.

> *En un artículo en el New York Times, se decía: los europeos creen que el crecimiento americano estaba liderado por el Silicon Valley… pero esta visión está equivocada. … En el primer trimestre (*se refiere al año 2001*) el crecimiento de la productividad debe atribuirse al sector de la distribución comercial detallista y, como mínimo, una sexta parte de esta mejora puede atribuirse a Wall-Mart … según a Dion y Fay (2008)… El nombre de Wal-Mart es sinónimo de un gran crecimiento en productividad en la distribución detallista. De hecho el efecto Wal-Mart se utiliza a menudo para definirlos cambios en el panorama de comercio detallista donde la competencia impecable fuerza los cambios organizacionales y de inversiones que impulsan el crecimiento de la productividad… Algunos estudios empíricos sugieren que las familias pobres se han beneficiado especialmente. Otros, sin embargo, la preocupación de Wal-Mart se ha convertido en tan grande que podría fácilmente caer en precios predatorios y otras conductas contrarias a la competencia. …*(Freeman,2011; 487)

Edvardssonn (2011) trabaja en el desarrollo de un modelo de innovación para las empresas de servicio y se basa en evidencia empírica tomada de varias empresas, centrándose en gran parte en la empresa IKEA. Citando a Palmisano (2006) indican que las empresas están cambiando en temas fundamentales (estructurales, operacionales y culturales) en **respuesta** a la globalización y las nuevas tecnologías. Como resultado las grandes compañías no pueden verse simplemente como corporaciones

multinacionales son como empresas globales integradas. IKEA es un buen ejemplo de empresa global integrada, con un modelo de negocio que integra perspectivas sociales, económicas y del entorno natural, como bases de la excelencia, la innovación y la sostenibilidad.

> *…la gestión de la innovación de estas empresas se ha caracterizado por: (1) plataformas de negocios (tales como instalaciones para realizar experiencia de negocios físicas y en Web) que facilitan la experiencia de sus clientes de servicios, (2) servicios de marca y comunicación de marketing basada en los valores de resonancia entre las normas y los valores éticos de los clientes, la empresa y la sociedad en general, y (3) intercambio de valores de la empresa entre los líderes y trabajadores para transmitir energía y dirección hacia la excelencia y el desarrollo empresarial sostenible. Un nuevo marco conocido como Se desarrolla El modelo de negocio de la excelencia en el servicio y la innovación - conocido como el modelo de la excelencia en el servicio y la innovación (SEIB). El nuevo marco se centra en cómo crear y gestionar configuraciones de recursos que faciliten, soporten y dirijan los clientes en la co-creación de valor y de intercambio de servicios.* (Edvardsoon, 2011: 535)

La innovación en las empresas detallistas está muy relacionada con la **prestación de servicios**. De hecho la innovación de los servicios no se refiere necesariamente a la introducción de nuevos servicios. Las nuevas tecnologías, nuevos modelos organizacionales, nuevas formas de liderazgo, nuevos procedimientos y nuevos modelos de negocios,… forman parte de la innovación en las empresas de distribución detallista. La innovación puede ser radical o incremental y se puede basare en principios utilitarios o en base a experiencias.

> *La innovación de servicios es, pues, no sólo sobre el desarrollo de nuevas y mejor configuración de recursos, sino también sobre cómo este tipo de configuraciones de recursos pueden estar disponibles para los clientes de utilizar de manera específica a la co-creación de valor con el proveedor. En muchos casos, esto requerirá cambios en el papel del cliente o nuevas combinaciones de los recursos existentes.* (Edvardsoon, 2011:539)

Los esfuerzos de los trabajadores en el ámbito de la innovación de las empresas detallistas, se ven con Edvardsoon orientados a la puesta en marcha de los valores de la empresa. Las experiencias previas y la orientación de los servicios canalizarán estos esfuerzos hacia posiciones diferentes en los que se ofrece una **nueva atracción** al cliente. En este ámbito juega sin duda un papel muy relevante la actividad física que acompaña a las organizaciones detallistas, en concreto a través de la presencia permanente (horarios) y el acceso (ubicación y localización) que ofrecen a sus clientes, tal como se analiza a continuación.

1.1.5. Horarios, ubicación, localización

Los **horarios comerciales** aparecen en forma de debate en los medios de comunicación y en las reuniones empresariales y de las administraciones públicas de forma recurrente, al igual que el tema de los festivos. También aparece de forma recurrente el debate sobre la necesidad de cohesionar el **entorno urbano** a través del comercio. Los poderes públicos regulan tanto el horario de apertura, como que días festivos

© Gabriel Izard

puede abrir el comercio. El debate sobre el horario tiene interés con estudios académicos que analizan la eficiencia, los efectos en los consumidores y sobre la economía en general. De hecho, la ocupación del territorio por la empresa detallista va más allá del hecho comercial ya que afecta económicamente a su **entorno**. Suarez (2010) estudia la convergencia entre la eficiencia y el nivel de regulación en los establecimientos detallistas; Engstrand (2010) analiza los horarios de apertura en un análisis que diferencia entre consumidores y trabajadores de las empresas detallistas, observando que a menudo se utilizan unos u otros para defender posiciones distintas respecto la el debate de la liberalización de los horarios de apertura de los comercios. Con Wenzel (2010) vemos el impacto de la liberalización de las horas de obertura, donde a corto plazo los precios se mantendrán constantes pero crecerán en el largo plazo al igual que se aumentará la concentración y el empleo en el sector detallista.
Los representantes del pequeño comercio especializado, rechazan los horarios amplios en el comercio argumentando que ello lastra su actividad: Tomado del periódico Cinco Días (28-4-2011)

> *…, desde CEC consideran injustificable la ampliación de los horarios comerciales. Ven más que suficientes las actuales 12 horas diarias repartidas en seis días a la semana (los establecimientos de menos de 300 metros cuadrados pueden abrir cuando quieran). Los consumidores están perfectamente atendidos y es falso que si se trabaja más festivos, se estimula el consumo, señala García-Izquierdo, Presidente de la Confederación Española de Comercio.*
>
> *Teniendo en cuenta que el 90% de los empresarios del comercio son autónomos, que el 62% del empleo en el comercio especializado es femenino y que el 20% es juvenil, si abriésemos todos los domingos, sería imposible la conciliación familiar.*

Pero la razón de fondo del rechazo a incrementar las horas semanales de trabajo va más allá de sus consecuencias en la vida privada.

> *Modificar los horarios de actividad comercial supondría romper el equilibrio en favor de las grandes superficies, apunta el vicepresidente de la CEC, Pedro Campo. El mercado de la distribución está planteado en un modelo bipolar. Los recursos de las pequeñas y medianas empresas frente a las grandes son incomparables, de ahí que la Administración deba actuar para intentar mantener un cierto equilibrio, sentencia.*
>
> *La situación del sector es dramática, opina Campo. Con todo, García-Izquierdo asegura que es uno de los sectores que menos empleo ha destruido. Desde el inicio de la crisis se han perdido unos 200.000 puestos de trabajo, y el 10% de los establecimientos ha tenido que cerrar o despedir, apunta.*

Por otro lado, las grandes superficies agrupadas en la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED) promueven una mayor liberalización con argumentos contrarios, también en Cinco Días el 13 de enero de 2011.

> *cualquier medida que se adopte en pro de la liberalización del sector comercial es positiva, porque contribuye a dinamizar la inversión, a la creación de empleo y a la reducción de los precios.*
>
> *Anged ha plasmado estas declaraciones en un comunicado tras las afirmaciones por el presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, en el sentido de que planteará a las comunidades autónomas acciones concertadas en materia de horarios comerciales.*

> *La patronal de la grandes superficies ha subrayado que, en una situación como la actual es difícilmente explicable que desde las Administraciones se impida el pleno desarrollo de proyectos generadores de riqueza y empleo. En su opinión, una mayor liberalización del sector comercial produce mayor competencia entre operadores y se traduce en mejores precios para el consumidor.*

En relación al calendario de apertura en días festivos y domingos, a diferencia de otros países como Estados Unidos, Irlanda o Suecia donde no existe regulación restrictiva, en España son las comunidades autónomas las que se encargan año tras año de establecer el calendario que, como podría pensarse, diverge de forma notoria en algunos casos y que se adapta tanto a las particulares culturales y tradicionales de la zona, como al criterio político que predomine en el legislador correspondiente. Como se puede observar (cuadro 3), los gobiernos autonómicos a los que recae la competencia en materia calendario de apertura de domingos y festivos, regulan ligados con el territorio de forma distinta.

Cuadro 3: aperturas en festivos por comunidades autónomas (2011)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Andalucía	2					
Aragón	2			23		
Baleares	2,9			21		
Canarias (diferentes por isla)	2			21	29,3	
Cantabria	2,9			24		
Castilla la Mancha	2,9		13			
Castilla y León	2					
Cataluña	2,9					
Comunidad Valenciana	2,9			21		
Extremadura	2			21		
Galicia	2,92		19			
Comunidad de Madrid	2,9	6	6	3,24	2	5
Región de Murcia	2,9		19	21	2	
Comunidad Foral de Navarra	2,9			21		
Principado de Asturias	2,9			21		
La Rioja	2,9			25		
Melilla	2,9		6			
Ceuta	2,9	6	6	3		5

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Andalucía	3			12	1	4,11,18,26
Aragón	3		4		1	4,11,18
Baleares	3	14		30		8,18
Canarias (diferentes por isla)		14,15		12	1	4,8,11,18,26
Cantabria		14		30		4,18
Castilla la Mancha	3		4		27	11,28
Castilla y León	3			12	6	4,18,26
Cataluña	3			12		6,8,11,18
Comunidad Valenciana	3	14				4,8,11,18
Extremadura	3					4,18,26
Galicia	3					4,8,11,18
Comunidad de Madrid	3,25	7,28	4	2,12	6,27	4,6,8,11,18
Región de Murcia	3					4,8,11,18
Comunidad Foral de Navarra	3				29	3,8,26
Principado de Asturias	3			2	1	4,18
La Rioja	3	14				4,11,18
Melilla	3					4,11,18,26
Ceuta			4	2	6	4,11,18

© Gabriel Izard

Fuente: Elaboración propia a partir pag. Web Comunidades Autónomas y Mº de Insdustria y comercio

Finalmente, entidades como el Círculo de Empresarios (2004), dan opiniones que dan mayor importancia a la libertad de horarios y dejar el debate generalista para tratar en profundidad el tema de la empleabilidad de los trabajadores del sector:

> *(pag 37)En opinión del Círculo de Empresarios la vía de actuación adecuada, preferible a la prohibición, consistiría en:*
> *Flexibilizar los horarios comerciales y la apertura en festivos en beneficio de los consumidores, y eliminar el requisito de la segunda licencia con el objeto de fomentar la competencia y reducir el grado de protección normativa que ofrece la regulación actual a los oligopolios locales. Ello no comporta la obligatoriedad de apertura, sino que conlleva para ambos, consumidores y comerciantes, la posibilidad de elegir.*

Las razones y argumentos van más allá de posturas estrictamente ideológicas y apuntan criterios económicos y de eficiencia:

> *Sustituir las actuales restricciones a la libertad y la competencia en la distribución comercial, que se han demostrado ineficaces para apoyar al pequeño comercio tradicional, estudiando fórmulas de ayuda directa que faciliten la transformación y modernización del mismo. Estas ayudas, que deberían evidentemente ser temporales, beneficiarían a los que las precisan, y no a otros, tendrían un sentido finalista, y su coste sería conocido e identificable para el contribuyente.*
> *Desarrollar normativamente la figura de los contratos a tiempo parcial, para convertirlos en una alternativa verdaderamente practicable. Con ello se facilitaría al comercio minorista su ajuste a la libertad de horarios, contribuiría al aumento de empleo en el sector y ayudaría a muchas personas a compatibilizar – en el sector comercial como en todos- el trabajo remunerado con la vida familiar, el estudio o el ocio.*

Vemos por lo tanto que existen disparidades sobre el tema de los horarios comerciales en función de distintos intereses económicos. El impacto sobre los trabajadores de las distintas opciones, es una muestra las afectaciones de las políticas que en ámbito de las empresas de la distribución comercial hacia la actividad laboral.

1.2. IMPORTANCIA Y PANORAMA DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La visión del espacio empresarial entre el consumidor y el fabricante, es compleja y formado por una amplia **variedad de organizaciones**, con el único denominador común de acercar en condiciones competitivas el producto o servicio al consumidor final. Los orígenes de la distribución se pueden ver con el inicio de las relaciones de intercambio en épocas primitivas. La actividad comercial ha ido cambiando en el transcurso de la historia de la humanidad y sus formatos han ido evolucionando adaptándose a los cambios de la humanidad. La distribución comercial moderna en nuestro país, tiene en España un hito (1973) cuando se abrió el primer mercado en el mercado, en el Prat del Llobregat con la enseña Carrefour que enseguida cambió de nombre a PRYCA (PRecio

y CAlidad) aunque desde inicio de la década anterior vuelve a operar con el nombre original.

La distribución comercial se presenta actualmente en España en varios formatos: **Gran Almacén, Hipermercado, Supermercado, tienda de conveniencia, discount** y algunas empresas desarrollan actividades en más de uno de ellos. La introducción de las nuevas tecnologías supone también un formato comercial: el de la venta por Internet. Las modalidades de este tipo de venta son múltiples y variadas, y pueden presentarse desde la entrega a domicilio, a la entrega en punto de venta.

Según lo que trate, la distribución puede ser muy **corta** (por ejemplo la venta que hace un artesano al consumidor final) o muy **larga** (por ejemplo un ordenador con componentes provenientes de muchos países del mundo para un único ensamblaje, que pasa luego a una distribución mayorista encargada de pasarla a sus cliente minoristas, con su sistema de almacenaje y envío a las tiendas especifico, hasta que llega al consumidor final, etc,…).

Las características (oferta, precio y novedad), los tamaños y la ubicación de estos establecimientos cambian según la empresa u organización que lo desarrollan y las estrategias que tengan definidas para realizar su misión. Los datos estadísticos muestran claramente que el formato de más éxito actualmente es el supermercado grande de proximidad, de unos 1400-1500 metros de sala de venta y ubicado en la trama urbana. El éxito del hipermercado de años anteriores se mantiene a una cuota de mercado que decrece ligeramente y las empresas que trabajan con este formato, se esfuerzan en mantenerla a toda costa. Un ejemplo reciente es el que realiza Carrefour con la irrupción del concepto Carrefour Planet. Davara (2010) realiza una descripción de este proceso:

> *Carrefour reinventa el hiper con un formato multiespecialista basado en la experiencia de compra, alejándose del todo bajo el mismo techo con espíritu de bazar según Lars Olofsson, máximo ejecutivo del grupo.*
>
> *Un hipermercado multi-especialista, ofreciendo servicios, confort y experiencia de compra, con un protagonismo especial en no alimentación de las marcas con partenaires como Apple, Sony o L'Oreal y de los productos bio y los frescos en alimentación, sin renunciar a la filosofía de precio, son algunos de los elementos diferenciadores de Carrefour Planet. Las dos primeras tiendas en Francia son realidad ya en Lyon. Con ellas, Carrefour reinventa el hipermercado alejándose del concepto generalista. Acabará el año con cinco nuevos Planet, incluyendo uno en Bélgica, que abrió sus puertas en abril y dos en Madrid, el primero de los cuales funciona desde junio (según nuestras informaciones fueron visitados por Olofsson, consejero delegado de la compañía, a mediados de agosto).*

Y muestra algunos ejemplos:

> *En Ecully, cerca de Lyon, el Grupo Carrefour abrió el martes 24 de agosto su primer Carrefour Planet en Francia. Un formato que ofrece confort, eficacia en tiempo, servicios y animación. Después de meses de pruebas pilotos en algunos hipermercados en España, como es el caso del centro de Alcobendas y el de Las Rozas, en Madrid , Carrefour pone en marcha así su nuevo concepto de hipermercado. Los dos primeros hipers en Francia han*

© Gabriel Izard

pasado por una remodelación total para mostrar el innovador modelo, un lugar de compra que busca acercarse a los nuevos consumidores ofreciendo confort y placer en el acto de compra.

El concepto consiste en un nuevo reparto del espacio y utilización de elementos de seducción al consumidor:

Carrefour Planet se articula en nueve zonas bien diferenciadas: mercado de alimentación, con productos frescos, sushi o ahumados; productos bio, congelados, bebé, moda, hogar, entretenimiento-multimedia y eventos, un innovador espacio este último para el que destina más de 2.000 m2 en el que tendrán cabida desde stands y exposiciones a cursos de cocina, masajes o sorpresas.

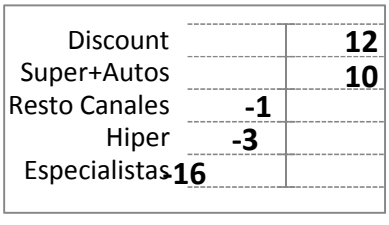
La experiencia de compra, que no está reñida con la política de precio bajo que mantiene el grupo, es la base del concepto. La puesta en escena que convierta la compra en un acto lúdico se trasmitirá gracias al mayor espacio destinado a facilitar al consumidor secciones como multimedia o belleza y cosmética – con partenaires como Apple, Sony, Virgin o L'Oreal entre otros- o en alimentación a los productos frescos o bio, convertidos en el gran pulmón del punto de venta con 3.000 referencias de media frente a 800 en un hiper clásico. Una oferta renovada y multi-especialista presentada en un ambiente de compra en el que todos los elementos han sido tenidos en cuenta. Muebles, góndolas y pasillos racionalizados para una mejor circulación y un mayor confort de visita, cartelística más simple y visual y mayor número de servicios, ampliando la oferta marquista en productos de no alimentación, principalmente en electrónica de consumo y tecnología, que contará con el apoyo de las grandes marcas.

La iniciativa por lo tanto, va más allá de un movimiento táctico para responder a una necesidad concreta a corto plazo y favorece la idea de reinventarse. Los trabajadores tendrán que aprender mucho en este proceso de reinvención debido a las claras implicaciones para la empresa:

Carrefour busca con este formato reinventar el hipermercado con la premisa de posicionarse como un gran multiespecialista. El concepto generalista - todo bajo el mismo techo con el espíritu de bazar- pertenece al pasado ha dicho Olofsson en la presentación del primer Carrefour Planet en Ecully . El segundo abrió el miércoles 25 de agosto en Vénissieux y dispone de una zona cultural gestionada por Virgin. Con el tiempo, la mayor parte de los hipermercados del grupo serán readaptados al nuevo modelo con un coste estimado de 20 millones de euros por establecimiento.

El papel que juegan los distintos canales de las empresas de distribución detallista se puede ver en la figura 1 los cambios de comportamientos del consumidor en los canales de 2011 a 2012 según Kantar.

Figura 1: Ventas 2011-12 por Canales



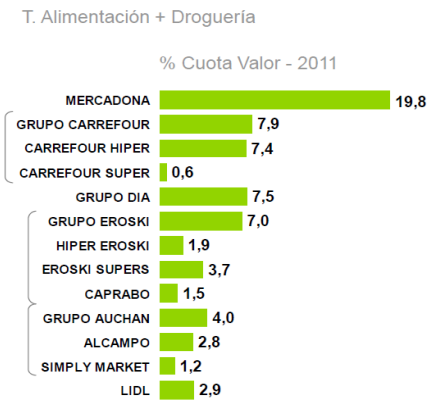
+/- Millones de Cestas por canal, 2012 vs 2011

Con esta primera visión, nos podemos preguntar: ¿Cuál es el **panorama** de la distribución en España y el mundo en el segundo decenio del siglo XXI? ¿Cómo influye en entorno económico, político, y del medio ambiente? En particular, ¿Cómo afecta

el cambio del entorno, con una situación de de crisis económica extensa en España, Europa y el mundo?. Los rasgos de esta crisis influencian al comportamiento de las empresas de la distribución comercial, que son muy **sensibles** a los cambios de los consumidores y los cambios del entorno. A este sector también afecta lo que muchos analistas indican acerca las dificultades para una sólida recuperación de la economía española, que impone un cambio de modelo. (Carrascosa, 2010:1)

> *Cada vez más analistas coinciden en señalar las dificultades para una rápida y sólida recuperación de la económica española. Se impone un cambio de modelo.*
> *Sin despreciar iniciativas públicas interesantes para la configuración de ese modelo, parece claro que los protagonistas de la recuperación y del nuevo modelo económico son los empresarios, muchos de ellos pequeños, que apuestan por una idea innovadora y la ponen en marcha. Empresarios de todos los sectores, desde la construcción a la edición, pasando por la distribución comercial, la industria textil, los contenidos de internet, etcétera. La historia económica nos muestra que las innovaciones que nos hacen crecer más son las que responden a nuevas necesidades de clientes o a la búsqueda de nuevos clientes y ello en todo tipo de sectores, tradicionales o punteros. Por tanto, sin dejar de apoyar reformas estructurales en el campo de la educación o la investigación básica y aplicada, el nuevo modelo económico por el que se debería apostar es más simple: estimular el desarrollo de nuevos negocios que sepan ofrecer productos y servicios innovadores y competitivos…*

Figura 2: Cuota de Mercado Alimentación



Fuente: Kantar: Radiografia de la distribución española y su comprador

A partir de estas consideraciones generales sobre el cambio de modelo y la innovación, lo aplicamos con Carrascosa a sector empresarial de la distribución comercial detallista, con consecuencias que determinan cambios importantes en la actividad empresarial:

> *… En el sector de la distribución comercial, algunas empresas han desarrollado estrategias de reducción de la gama de productos ofrecidos, con predominio de la marca propia, con una relación precio / calidad ventajosa. Estas empresas han registrado ahorros relevantes en la gestión de stocks y en un entorno de menor competencia vía precios han sabido ganar cuota de mercado. Hay un requisito para este modelo: son necesarias unas empresas suministradoras de las marcas blancas, que han podido contratar unas condiciones económicas estables, aunque muy ajustadas en rentabilidad. Este modelo se está enfrentando con amenazas claras al entrar la competencia en la guerra de precios: las marcas blancas se han generalizado, pero su atractivo es menor en el momento en que su ventaja de precio con marcas reconocidas se reduce.* (Carrascosa, 2010:3)

Un elemento sustancial de cambio es el impacto en las **relaciones** entre las empresas, cuando las decisiones para aportar soluciones en el contexto de la crisis, afectan a temas tan claves como uso de la marca. Carrascosa sigue con ello del siguiente modo:

© Gabriel Izard

> *Por otro lado, la relación distribuidor/productor de marca blanca es estable siempre que el entorno de precios no obligue a la renegociación de los márgenes. Por tanto, no parece que el mundo vaya a cambiar radicalmente y vayamos a ver una desaparición de las marcas. Éstas están sufriendo con la crisis y las empresas se han visto obligadas a reducir precios, pero mantienen su atractivo entre los consumidores. En este contexto, no es de extrañar el interés de las marcas reconocidas por nuevos canales de distribución, que permitan una relación directa con los clientes. En consecuencia, hay que diferenciar los problemas coyunturales (reducción de la demanda por la crisis) de marcas bien asentadas de posibles problemas estructurales, al poder estar consolidándose nuevos patrones de consumo. (Carrascosa, 2010:4)*

El interés en conocer el estado de la formación en el sector de la distribución comercial, tiene relación con el conocimiento de los procesos de **adaptabilidad y empleabilidad** de los trabajadores, cuando se enfrentan profesionalmente al reto de trabajar en un sector económico muy dinámico. La distribución comercial tiene una naturaleza, que exige una adaptación constante a los cambios del consumidor y de ahí su dinamismo. Como se ha dicho, el sector, siente especialmente a los avatares de los efectos de la crisis de la economía, con los consiguientes efectos a nuestro estudio.
El sector de comercio y la distribución comercial comprende un gran número de actividades con componentes estratégicos y operativos, que se realizan con el objetivo genérico de contribuir a los resultados positivos de las empresas involucradas, cuando desarrollan relaciones de intercambio, para facilitar el acceso de su producto o servicio al cliente final, del mercado que se trate. En esta tesis se tata de estudiar la formación continua aplicada a las múltiples facetas en los que se desarrollan estas actividades.

La gran cantidad de agentes involucrados en el sector al que vamos a dedicar nuestro estudio sobre la formación continua, implica un grado de complejidad elevado si se quiere analizar completamente. En la realidad se compone por un gran número de empresas que se dedican a la distribución comercial en distintos ámbitos de la economía y múltiples facetas. Ello también redunda en el interés de esta investigación: es un sector en el que se encuentra gran cantidad de trabajadores. La **importancia** de este sector por el **volumen de trabajadores** que ocupa, enfatiza en el interés de esta tesis.

1.2.1. Empleo

El sector comercio, según los datos medios anuales de 2010 de la EPA, emplea a 2.909.400 trabajadores (2.974.730 en 2009 y 2.823.000 en 2012), el 15,8 por 100 del total de ocupados de la economía española, proporción que se ha mantenido relativamente estable desde el inicio de la década. La tasa de paro en el sector comercio, calculada como la proporción del número de parados (activos menos ocupados) sobre el total de activos, alcanzó el 10 por 100 en 2010, y **10 puntos porcentuales por debajo de la del total de la economía**, que alcanzó el 20,1 por 100 de media. El 63,6 % de los trabajadores (1.851.450) ocupados en el sector del comercio, corresponde al comercio detallista. Otro dato: 2.153.650 de los ocupados del sector

comercio (el 74 %) son asalariados y que de ellos el 52 % son **mujeres**. El comercio detallista cuenta con 1.306.800 asalariados, el 70,6 % del total de ocupados. Es decir un 30 % de la ocupación corresponde a trabajadores autónomos, que normalmente está en empresas de pequeño o mediano tamaño. En las empresas de distribución destacan características específicas que le identifican: 1) empleo **femenino**, 2) empleo **temporal** y 3) empleo a **tiempo parcial**. El Capítulo 3 del Boletín Económico el ICE nº 3015 El empleo en el sector de la distribución comercial (2011:53) hace un buen acopio de los datos relevantes que aquí se resumen:

> *1) empleo femenino: sobretodo en las actividades de distribución comercial detallista (62,7 mujeres), mientras que en las actividades de distribución comercial mayorista, transporte, etc. hay más hombres,*
>
> *2) Empleo temporal: si el empleo temporal en España se sitúa en el 24,9 %, en el comercio está en el 19,1 %, a pesar de que se dan casos en los que la estación condiciona el empleo. Gran parte de la explicación de este gap de 5 puntos se puede encontrar en las políticas de retención de empleados que muchas empresas de distribución aplican para poder dar el mejor servicio a l cliente- consumidor final*
>
> *3) Empleo a tiempo parcial. En la distribución comercial detallista, la cantidad de empleo a tiempo parcial es mayor que el de la economía. En el caso de las empresas detallistas, alcanza el 19 % mientras que en el global de la economía española, alcanza solo el 13,3.*

1.2.2. Formación de precios de productos ofrecidos al consumidor.

La relevancia y papel de las empresas de la distribución en el conjunto global de la economía, también puede apreciarse en el análisis de la **formación de precios** de productos que compran los consumidores. A veces la formación de precios conlleva una disputa entre los suministradores en origen de los productos y los distribuidores. Coincidimos con Cruz Roche (2011) que se dan razones que explican por qué se dan estas diferencias:

> *El comercio añade valor al producto mediante la generación de utilidad espacial, temporal, física y de surtido. Utilidad espacial derivada de que las zonas de producción y los puntos de consumo no son coincidentes, por lo que es necesaria una actuación de transporte desde el productor hasta el consumidor. Utilidad temporal que surge como consecuencia de que los momentos de producción no coinciden con los de consumo, por lo que es necesaria la constitución de stocks y almacenes que garanticen la conservación de los productos. En muchos casos se da también una transformación física del producto, especialmente en los casos de productos cárnicos, en donde el animal vivo es sometido a un proceso de transformación hasta alcanzar las presentaciones demandadas por los consumidores, pero también se está produciendo en otros sectores donde el producto es sometido a transformación, limpieza, envasado y preparación para el consumo. Por último, el comerciante configura un surtido que reporta utilidad al comprador. …*

Y es aquí cuando se configuran los precios a partir de estas actividades y funciones:

> *…La realización de estas funciones supone un amplio conjunto de tareas, de las que algunas son asumidas por el intermediario comerciante y otras son externalizadas a través de empresas especializadas. El comerciante mayorista en origen, en destino o minorista (hipermercado, supermercado o tienda especializada), obtendrá un margen bruto*

© Gabriel Izard

formado por la diferencia entre el precio de venta y el precio de adquisición… (Cruz roche, 2011:44)

La formación de precios está sometida a muchas condiciones, donde la tipología de productos, tiene un papel relevante. El papel del distribuidor en la formación de precios está ligado a estas tipologías ya que su aportación de valor difiere: el grado de intensidad de su participación varía y en algunos casos puede incluso ser mínimo (o contrariamente, máximo) en algunas de las actividades que acostumbran a realizarse por parte de la distribución. Podemos mencionar algunas de las actividades que intervienen el la formación de precios vista como una manera de añadir valor al producto. Como explica el marketing, los precios no se forman como consecuencia de los costes de producción sino que van ligados a la percepción de valor que tiene el consumidor sobre el producto o servicio que adquiere. Las actividades que aporta valor por parte de las empresas de distribución abarcan un amplio abanico de posibilidades y las empresas las manejan según sus intereses de posicionamiento como empresa, así como por el surtido que promueven. El cuadro 4 muestra una lista de temas que tienen como denominador común otorgar más **valor al producto** para el consumidor o comprador.

Cuadro 4: otorgar valor al consumidor

1	in store marketing (promoción, rebajas, cupones, …)
2	Actividades de fidelizacion y cuidado del cliente
3	Asesoramiento e información al consumidor
4	Cartelería
5	Complementariedad de productos (gestión por categorías)
6	Conservación en condiciones de temperatura controlada
7	Creación de ambiente y entorno amigable y cómodo para la compra
8	Embolsado
9	Empaquetado
10	Entrega al consumidor (en tienda o en domicilio)
11	Envasado
12	Especialización
13	Etiquetado
14	Exclusividad
15	Facilidades de pago para el cliente
16	Frescor (en el sentido de cambio)
17	Merchandising en el punto de venta
18	Moda
19	Novedad
20	Preparación
21	Promoción
22	Reaprovisionamiento de productos
23	Reducción del tiempo de compra (eliminación o reducción de colas)
24	Selección de surtido
25	Selección física de producto (picking) en almacén
26	Transformación en distintas unidades
27	Transporte

Fuente: elaboración propia

La realización de estas actividades de valor hacia el consumidor genera **tensiones** entre los participantes de la cadena de suministro dado que es una clara fuente de atracción al cliente y de buscar la correspondiente compensación con mayor precio (y en consecuencia beneficio). De todos modos no siempre la búsqueda de esta aportación de valor se corresponde necesariamente con la eficiencia en la distribución y por lo tanto en la ventaja competitiva en este caso por la vía de los costes. El papel de la **gestión eficiente** de la cadena de suministro juega un papel fundamental que veremos más adelante (apartado 1.4)

> *…El contencioso entre productores y distribuidores es un conflicto dentro de las relaciones verticales en el canal de distribución por el reparto del valor añadido en la cadena. Cada uno de los agentes intervinientes intentarán reforzar su posición en el mercado y mejorar su eficiencia como forma de obtener una remuneración más favorable.* (Cruz roche, 2011: 45).

1.2.3. Aportación de los detallistas de productos de gran consumo a la economía

La importancia de la distribución comercial a la economía y su impacto en la configuración de los sectores productivos, del territorio y de la vida cotidiana de los ciudadanos, queda reflejada en las **políticas económicas** de los gobiernos. Siguiendo a Cruz Roche (2007:6), entendemos la importancia de la aportación debido a la satisfacción que proporciona:

> *El comercio, especialmente en su fase minorista, es el eslabón final de la cadena de valor para la mayoría de los productos del sistema económico. A través de la relación de negociación entre fabricante o productor y distribuidor se establece la asignación del excedente generado en la cadena.*
>
> *Los conflictos en las relaciones verticales proveedor-distribuidor o entre agricultores y distribuidores son un buen ejemplo de ello. La distribución realiza una función previa de seleccionar el conjunto de productos (marcas) entre las que posteriormente elige el consumidor. Actúa como un filtro previo de la posterior libertad de elección del comprador. De aquí la importancia de la marca del distribuidor y su incidencia en la innovación en productos. La cadena de valor llega hasta el consumidor final. El reparto de tareas entre minorista y consumidor está sometido a cambios, asumiendo los consumidores algunas tareas en la cadena que antes eran realizadas por los intermediarios.*

Esta realidad en la que el consumidor juega un papel distinto en la actividad de compra debido en gran parte a los cambios a los que se dan en el contexto económico. El papel de la **ubicación física** de los establecimientos comerciales detallistas tiene un impacto en su entorno. Siguiendo a Cruz Roche (2007,8):

> *El comercio es un equipamiento estratégico que contribuye a la vertebración del territorio. Es el punto de encuentro entre producción y consumo y por ello su*

© Gabriel Izard

localización es un factor estratégico en la configuración de una ciudad que quiera armonizar calidad de vida con la eficacia de su sistema de distribución.
Genera impactos y externalidades positivas o negativas que pueden analizarse, preverse y potenciarse o corregirse, y en esa tarea las Administraciones públicas tienen una clara responsabilidad.
La eficacia y la eficiencia del sistema de distribución comercial es un objetivo que debe ser compatible con la mejora de la calidad de vida y del servicio a los consumidores.
Un mayor nivel de servicios supone unos mayores costes en la distribución y, finalmente, mayores precios. La determinación del nivel óptimo de servicio, la combinación más idónea de servicio y coste, es una cuestión que depende de la valoración que cada consumidor o grupo de consumidores realiza del servicio recibido.

En consecuencia, más allá del servicio al cliente y la consecución de la cuota de mercado que le permite evaluar los resultados de su actividad productiva (y el éxito conseguido que le impulsa para los siguientes estados), la empresa dedicada a la distribución comercial detallista, realiza actividades que in**fluencian a su entorno inmediato** y por lo tanto se necesita unas capacidades humanas para atender esta actividad. Otra vez siguiendo a Cruz Roche (2007,9):

La dimensión humana del comercio y su proximidad e imbricación ciudadana son valores tan deseables como la eficiencia económica. La garantía de libre elección por parte de los consumidores de los bienes y servicios en condiciones de precio, calidad y proximidad. Los diferentes segmentos de consumidores muestran funciones de demanda en las que dan mayor o menor importancia a los diferentes atributos de la cesta de la compra. Pero, además, cada consumidor se enfrenta a situaciones diferentes de compra (por ejemplo, gran compra planificada, compra diaria, compra por impulso, etc.), que exigen distintos formatos comerciales para resolverlas de forma eficiente. Todo ello supone una diversidad de enseñas y formatos comerciales que puedan estar en competencia de forma efectiva.

La evolución de las empresas de distribución comercial detallista enmarca la tendencia y la evolución de la economía en su aspecto concreto del **comportamiento del consumidor** y llama la atención de los observadores por ser una variable fácil de medir y que aporta información con valor a corto plazo y (en una visión más alargada) de tendencia. El clima político-económico influencia al comportamiento del consumidor y por lo tanto, más allá de las necesidades concretas de consumo, el comportamiento del consumidor (la evolución de las ventas detallistas) es un indicador utilizado a menudo para explicar fenómenos económicos más complejos.

La aportación de valor en la economía se trasluce en muchos aspectos como es la formación de precios (que es un aspecto que se concreta en la venta detallista), hasta la creación e impulso de **infraestructuras** de acceso a las áreas comerciales, y también en otras actividades de **dinamización** de zonas deprimidas o con poca animación. Por lo tanto es claro que las actividades detallistas influyen en el territorio en el que se desarrollan. Más allá de la aportación de valor por la generación de empleo y beneficio empresarial, el impacto territorial se nutre de **externalidades** que a menudo son difíciles de medir porque tiene efectos a largo plazo. La situación es particularmente

interesante en nuestro territorio, como se ve en últimos datos publicados sobre datos relevantes de las empresas que lideran el mercado. Veamos en primer lugar la situación en España, para a continuación hacer una pequeña revisión de la situación internacional.

En 2009, la superficie de las empresas de distribución comercial detallista en España alcanzó los 105,8 millones. La superficie dedicada a actividades minoristas de alimentación (supermercados y comercios tradicionales de alimentación) fue 20,4 millones de metros cuadrados. La superficie dedicada a comercio mixto y otros (grandes almacenes, hipermercados, almacenes populares y otros) fue 16 millones de metros cuadrados. La superficie de actividades minoristas de no alimentación ocupó 69,4 millones de metros cuadrados.

Respecto a las empresas líderes de distribución comercial detallista de productos de gran consumo en España, en 2012, en el primer lugar está Mercadona, con 19.077,00 millones de euros. El segundo lugar el grupo Carrefour, con ventas netas de 9.426,00 millones de euros; le sigue Eroski con la cifra de 6.222,00 millones de euros y DIA, SA con 4.920,00 millones de euros. A continuación,. Alcampo tiene una facturación de 3.600, Lidl Supermercados S.A. 2.400, Hipercor de 1.866,84 y Consum S. Coop 1.764 ocupando la octava posición en el ranking.

Cuadro 5 Empresas líderes de la distribución comercial España (2012)

#	Empresa/grupo	Ventas (M €)	Empleo
1	MERCADONA	19.077,00	74.000
2	CARREFOURCENTROS COMERCIALES	9.426,00	500.00
3	GRUPO EROSKI	6.222,00	38.420
4	DIA, S.A.	4.920,00	19.389
5	ALCAMPO S.A.	3.600,00	15.200
6	LIDL SUPERMERCADOS	2.400,00	9.500
7	HIPERCOR S.A.	1.866,84	18,000
8	CONSUM S. COOP.	1.764,00	10.000

Fuente: memorias empresas o revistas web especializadas

La concentración de las ventas en España es alta: los 4 primeros grupos tienen entre todos una cuota que se mantiene alrededor del 58 % desde el año 2007, si bien en los años anteriores la concentración tenía un índice más bajo, por ejemplo no fue hasta el 2003 que superaron el 50 %.

Los formatos comerciales de estas empresas líderes se centran en el supermercado de proximidad mayor de 1.000 metros cuadrados de superficie de venta y un numero de referencias de alimentación y cuidado personal inferior a 10.000, en el Hipermercado de los alrededores de la ciudad de una superficie de venta entre 5.000 y 10.000 metros cuadrados con más de 50.000 referencias añadiendo a las del supermercado productos

© Gabriel Izard

textiles, de electrónica de consumo y bazar; y en las tiendas de descuento que con superficie menor de 1000 metros ofrecen una selección corta de productos ya que focalizan su política de ventas en ofrecer los productos más baratos del mercado con un nivel de servicio muy bajo. Apenas superan las 1.000 referencias y añaden a los productos de alimentación, algunos productos seleccionados de temporada y que por volumen de compra consiguen arrebatar unos precios muy bajos de sus proveedores.

En España, cinco grupos controlan casi un tercio del sector comercial, que no han variado en los últimos años aunque sí lo han hecho en su posición. Entre ellos 4 son de capital español: El Corte Inglés, Eroski, Inditex, y Mercadona. El grupo de origen francés, Carrefour (cuando aún incluía DIA en su estructura que luego fue vendida) perdió la segunda posición de operador de 2008 debido al crecimiento acelerado de la empresa valenciana Mercadona. De estos 5 grupos, tres distribuyen únicamente productos de alimentación y de gran consumo de alta rotación (Eroski, Mercadona y Carrefour) mientras que otra es multi especialista (el Corte Inglés) y la otra (Inditex) dedicada al sector textil en sus distintas marcas y para diferente tipología de consumidor. Para afrontar la actual situación de recesión económica, las empresas han seguido distintas trayectorias (Davara, 2011)

> *Empezando por El Corte Inglés, el líder, con ventas hacia abajo en su ejercicio 2009-2010 y a la espera de conocer los datos del ejercicio actual, pero más activo que nunca en presencia en conceptos nuevos. Excelentes Mercadona e Inditex, con brillante ejercicio para ambos y en la senda de seguir creciendo, aún con estrategias opuestas- monoformato y nacional, el supermercadista alimentario, multiformato e internacional el grupo textil- Dificultades en mayor grado para el quinto, el Grupo Eroski, con estrategia de desinversión que le ayude a salir de la gran deuda adquirida con la adquisición de Caprabo, poco antes de iniciarse la actual y ya larga situación económica.*

Ello lleva a establecer estrategias de innovación:

> *Innovación en los conceptos, en los formatos, en la puesta en escena, en el papel de los operadores y en el modelo de colaboración. Innovación también en el retail 2.0 con un sin fin de oportunidades de muy difícil aprendizaje y toma de posición en tan escaso tiempo. Apenas unos meses en los que la industria del retail ha tenido que caminar con sus nuevos planteamientos en paralelo a la atonía económica general y con ella la no conseguida reactivación del consumo y con un consumidor asumiendo su nuevo papel de controlador de procesos, marcas y actos de compra. Bien arropado de innovadoras herramientas tecnológicas aportadas por el mundo de la comunicación 2.0 y la nueva Sociedad del Conocimiento.*

La adopción de nuevos hábitos por parte del comprador, conlleva a que la proximidad sea el elemento decisorio al que las empresas que tienen actividades detallistas, tienen que abordar según sea su implantación actual y modelo de desarrollo. De este modo, aparece con mayor fuerza el supermercado de proximidad con de tamaño de alrededor de 1000 metros cuadrados y con surtido que ofrece calidad, introducción de nuevos productos con alto ritmo y un posicionamiento de precio bajo si hace falta a través de productos de su propia marca. Todo ello es posible con enseñas de empresas de discount como DIA, Lidl o Aldi , que fueron los primeros que buscaron la oferta de

precio combinada con la ubicación de proximidad. Y con ellos otras enseñas que desarrollaron empresas de tamaño e implantación autonómica (Consum, en Valencia; Condis, Caprabo y Bon Preu, en Cataluña; Ahorramás, en Madrid o Froiz, Gadisa o Vegalsa/Eroski en Galicia). Mercadona con un único formato lidera este concepto situándose en posición líder en toda España para productos de estas categorías de alimentación y productos de gran consumo y alta rotación. La disminución del consumo junto con la búsqueda de promociones y precio promueve el comercio de proximidad y pone dificultades a los formatos de gran superficie de fuera de las ciudades como los hipermercados que perdieron la cuota de mercado.

Brevemente, la situación de los líderes por formatos es la siguiente:
En grandes almacenes, tenemos una única empresa que opera este formato (pero que también desarrolla otras actividades) que es El Corte Inglés. Siguiendo otra vez a Davara:2011,

> *El Corte Inglés no para, tal como lo afirmaba así su director de Comunicación, Diego Copado, en una de las muchas presentaciones que el grupo líder del retail en España ha llevado a cabo en los últimos doce meses. Lo recogimos en estas páginas en su momento. La frase sigue válida. ¿Cuántas fórmulas, formatos, conceptos, iniciativas o nuevos negocios ha puesto en marcha El Corte Inglés en menos de un año?*
> *Con Mercadona, el número dos de este ranking en facturación, con actividad monoformato y alimentario, el Grupo El Corte Inglés no ha dejado pasar ni una sola oportunidad para encajar nuevos negocios a su actividad clásica, los grandes almacenes, aún competitivos, y los menos atractivos hipermercados Hipercor, tocados en sus finanzas por los hábitos cambiantes del consumidor y su retorno a la proximidad y los centros urbanos.*
> *En 2009, El Corte Inglés tuvo, en palabras de su presidente los peores resultados de su historia La primera vez en que las ventas de El Corte Inglés decrecían. Las cifras que, sin conocerse, se filtran del ejercicio fiscal 2010, hablan de un incremento cercano al 1,5 %, similar al registrado por la compañía en sus once primeros meses, cumplidos al finalizar la campaña de Navidad en que las cuentas habían registrado un incremento cercano al 1,5%. Es decir, el Grupo habría cerrado ejercicio con una facturación que rondaría los 16.615 millones de euros frente a la caída de un año antes.*

Respecto a los supermercados, la empresa líder es Mercadona, que en el 2010 muestra unos resultados que confirman que su estrategia llevada a cabo desde 2008 de reducir el número de referencias del lineal, eliminando las que no tenían rotación suficiente o sustituyéndolas por alguna de sus marcas (Hacendado Delyplus, Bosque Verde, Compy) fue una buena decisión.

Mercadona aumentó su cuota de mercado en 0,3 puntos, pasando del 12,8% al 13,1% gracias a una facturación de 16.485 millones de euros, un 6% superior a la de 2009 y un beneficio neto de 398 millones, es decir el 2% de las ventas. Este importe aumentó el 47% respecto el ejercicio pasado (270 millones). Los recursos propios crecieron un 20 %

© Gabriel Izard

para situarse en 2.255 millones de euros y la plantilla incorporó 1.500 nuevos trabajadores, finalizando el año con 63.500 empleados.

Respecto a la situación internacional, los líderes destacan por sus enormes dimensiones tanto a nivel de facturación, beneficios, número de empleos y países en los que operan.

La comparación de los datos de las empresas nos ofrece la posibilidad de analizar las estrategias que han ido desarrollando a lo largo de los últimos años tanto a nivel de su zona o región de origen como a nivel global. El ranking mundial en 2011 está dominado por Walmart Stores (USA), seguido por Carrefour (Francia), Metro (Alemania) y Tesco (Reino Unido), con ventas al detalle, respectivamente, de 446,9, 113,20, 101,57 y 92,90 billones (USA) de dólares. Los gigantes españoles están en las posiciones del ranking mundial número 44 (Mercadona), 47 (Inditex) y 54 (El Corte Inglés).

Cuadro 6. Líderes Globales Distribución Detallista 2011

Retail revenue rank (FY11)	Name of company	Country of origin	2011 retail revenue (US$m)	2011 group revenue[1] (US$m)	2011 group net income[1] (US$m)	Dominant operational format 2011	# countries of operation 2011	2006-2011 retail revenue CAGR[2]
1	Wal-Mart Stores, Inc.	U.S.	446,950	446,950	16,387	Hypermarket/Supercenter/ Superstore	28	5.1%
2	Carrefour S.A.	France	113,197	115,277	563	Hypermarket/Supercenter/ Superstore	33	0.9%
3	Tesco PLC	U.K.	101,574	103,244	4,502	Hypermarket/Supercenter/ Superstore	13	8.3%
4	Metro AG	Germany	92,905	92,905	1,032	Cash & Carry/Warehouse Club	33	2.2%
5	The Kroger Co.	U.S.	90,374	90,374	596	Supermarket	1	6.5%
6	Costco Wholesale Corporation	U.S.	88,915	88,915	1,542	Cash & Carry/Warehouse Club	9	8.1%
7	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	87,841	87,841	n/a	Discount Store	26	8.0%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	73,375 •	73,375 •	n/a	Discount Store	17	5.5%
9	Walgreen Co.	U.S.	72,184	72,184	2,714	Drug Store/Pharmacy	2	6.8%
10	The Home Depot, Inc.	U.S.	70,395	70,395	3,883	Home Improvement	5	-2.3%
11	Target Corporation	U.S.	68,466	69,865	2,929	Discount Department Store	1	3.4%
12	Groupe Auchan SA	France	60,515	61,804	1,194	Hypermarket/Supercenter/ Superstore	12	4.8%
13	Aeon Co., Ltd.	Japan	60,158 **	66,014 **	1,147	Hypermarket/Supercenter/ Superstore	9	1.5%
14	CVS Caremark Corp.	U.S.	59,599	107,100	3,457	Drug Store/Pharmacy	2	8.1%
15	Edeka Zentrale AG & Co. KG	Germany	59,460 **	63,458 **	n/a	Supermarket	1	6.1%
16	Seven & I Holdings Co., Ltd.	Japan	57,966 **	60,691 **	1,782	Convenience/Forecourt Store	18	-2.2%
17	Woolworths Limited	Australia	54,614	57,077	1,877	Supermarket	2	5.0%
18	Wesfarmers Limited	Australia	52,208	59,980	2,196	Supermarket	2	59.2%
19	Rewe Combine	Germany	51,331 **	56,123 **	371	Supermarket	11	6.4%
20	Best Buy Co., Inc.	U.S.	50,705	50,705	22	Electronics Specialty	13	7.1%
21	Lowe's Companies, Inc.	U.S.	50,208	50,208	1,839	Home Improvement	4	1.4%
22	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	47,107 •**	47,859 **	1,033	Hypermarket/Supercenter/ Superstore	26	8.9%
23	Amazon.com, Inc.	U.S.	46,491	48,077	631	Non-Store	10	34.8%
24	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	45,407 •**	56,549 •**	n/a	Hypermarket/Supercenter/ Superstore	7	5.7%
25	Safeway Inc.	U.S.	42,758 •	43,630 **	518	Supermarket	3	1.7%
26	Koninklijke Ahold N.V	Netherlands	42,163	42,163	1,417	Supermarket	11	0.5%
27	Sears Holdings Corp.	U.S.	41,567	41,567	-3,147	Department Store	3	-4.7%
28	ITM Développement International (Intermarché)	France	37,050 •**	51,535 •**	n/a	Supermarket	8	3.2%
29	J Sainsbury plc	U.K.	35,600	35,600	955	Supermarket	1	5.7%
30	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	Netherlands	34,314	34,971	4,134	Other Specialty	39	7.4%
31	Loblaw Companies Limited	Canada	31,070 **	31,624 **	778	Hypermarket/Supercenter/ Superstore	1	1.4%
32	Delhaize Group SA	Belgium	29,415 **	29,415 **	662	Supermarket	11	1.9%
33	Wm Morrison Supermarkets PLC	U.K.	28,300	28,300	1,106	Supermarket	1	7.2%
34	Grupo Pão de Açúcar	Brazil	27,988	27,988	432	Electronics Specialty	1	27.4%

Fuente: Deloitte y Store Media (2013)

© Gabriel Izard

Cuadro 7: Concentración del Mercado Mundial 2011

Top 250 rank	Name of company	Country of origin	Retail revenue (US$mil)	Retail revenue growth	Net profit margin	Return on assets	# countries of operation	% retail revenue from foreign operations
1	Wal-Mart	U.S.	446,950	6.0%	3.7%	8.5%	28	28.4%
2	Carrefour	France	113,197	-9.8%	0.5%	0.8%	33	56.7%
3	Tesco	U.K.	101,574	5.8%	4.4%	5.5%	13	34.5%
4	Metro	Germany	92,905	-0.8%	1.1%	2.2%	33	61.1%
5	Kroger	U.S.	90,374	10.0%	0.7%	2.5%	1	0.0%
6	Costco	U.S.	88,915	14.1%	1.7%	5.8%	9	27.0%
7	Schwarz	Germany	87,841	5.8%	n/a	n/a	26	55.8%
8	Aldi	Germany	73,375*	3.7%	n/a	n/a	17	57.1%
9	Walgreen	U.S.	72,184	7.1%	3.8%	9.9%	2	1.5%
10	The Home Depot	U.S.	70,395	3.5%	5.5%	9.6%	5	11.4%
Top 10*			1,237,710	4.4%	2.9%	6.2%	16.7**	32.9%
Top 250*			4,271,171	5.1%	3.8%	5.9%	9.0**	23.8%
Top 10 share of Top 250			29.0%					

La **concentración** del mercado predomina también en el mercado global de la distribución de productos de gran consumo y las empresas están lejos de las primeras posiciones, siendo la cifra de ventas del tercero español en el ranking y número 50 en del total (Inditex), prácticamente idéntica a la cifra de ingresos netos (que equivaldría a margen de explotación) de la empresa líder (WalMart). Estos datos, ilustran la enorme dimensión de las empresas líderes y como entre la ellas, su nivel de concentración es muy elevado. De este modo se puede comprobar que Carrefour (la segunda de la lista) apenas es una tercera parte del tamaño de la primera (Wal-Mart). Carrefour tiene presencia en muchos países porque optó desde muy al inicio, incluir en su estrategia de crecimiento, la extensión internacional. En España entró en 1973 y actualmente está en los cinco continentes y como se puede apreciar en el cuadro 6 en 36 países. La observación del cuadro 6 nos lleva también a ver como el porcentaje de ingresos netos sobre el total de ventas varía significativamente por empresas. Entre las 10 primeras, lidera la inglesa Tesco con el 4,1 % de margen neto, mientras que Home Depot (US), Target (US) tienen el 4, 0 % y el 3,8. A continuación encontramos Wal Mart el 3,6 %. En cambio Carrefour presenta el 0,5 % que como segunda en tamaño de la cifra de ventas, se aleja mucho del que tiene la primera.

Algunos argumentos para esta diferencia se encuentran en las diferencias que ambas empresas tienen en la expansión internacional. Otras explicaciones se centran en las actividades operacionales de las empresas. La complejidad de las actividades operacionales y estratégicas, condicionan el resultado de las actividades de las empresas y de sus trabajadores. El análisis deberá tratar de temas como la integración con los proveedores y políticas de suministro, las políticas sobre el surtido y los precios, políticas de atracción al consumidor, políticas de personal, las políticas de expansión y territorio, etc. El **margen**, es el resultado de multitud de factores que se resumen en dos: costes y precio. Nuestro interés primordial será analizar esta actividad

empresarial y sus resultados, viendo también el comportamiento de las personas y las actividades formativas que realizan.

En relación al nivel de concentración, vemos también según el cuadro 7 como las 10 empresas de mayor tamaño, alcanzan la cuota del 30 % del valor total de las ventas de las 250 mayores empresas del mundo.

Para acabar este breve análisis del panorama internacional de las empresas de distribución veamos a continuación en el Cuadro 8 un resumen de datos significativos de 2011:

Cuadro 8: Datos significativos retail mundial[1]

Top 250 quick stats, 2011

- $4.271 trillion—aggregate retail revenue of Top 250
- $17.085 billion—average size of Top 250 retailers
- $3.721 billion—minimum retail revenue required to be among Top 250
- 5.1%—composite year-over-year retail revenue growth
- 5.4%—2006-2011 composite compound annual growth rate in retail revenue
- 3.8%—composite net profit margin
- 5.9%—composite return on assets
- 23.8%—percent of Top 250 retail revenue from foreign operations
- 9.0—average number of countries in which Top 250 companies have retail operations

Fuente: Deloitte y Store Media (2013)

1.2.4. Marcas de distribución

Las empresas de distribución comercial detallistas compiten en el mercado y tienen como parte de sus objetivos principales, la aportación de valor al consumidor con los mejores productos y los mejores precios, cada uno siguiendo sus propias estrategias que le dan posicionamiento determinado ante sus clientes concretos. En esta lógica, su relación con las actividades de compra y en particular las relaciones que tienen con sus proveedores tiene grandes dosis de actividad vital o crucial para el funcionamiento de la empresa. De hecho, estas relaciones van mucho más allá de la negociación de

[1] Tanto por volumen como por el margen neto las 250 empresas mayores a nivel mundial demuestran una senda de liderazgo y crecimiento por encima de muchos sectores Industriales, lo que ilustra el gran dinamismo y capacidad del sector

© Gabriel Izard

precios para la compra de productos. En este marco, aparecen oportunidades para ganar la confianza de los clientes a través de crear y ofrecer productos de marca propia como una fórmula más de intentar obtener ventajas frente a la competencia, dado que serán productos vendidos en exclusiva por cada empresa y si obtienen éxito, los otros no podrán beneficiarse del mismo.

Se ha desarrollado muchas discusiones y literatura sobre la oportunidad, ventajas y desventajas de este tipo de oferta al consumidor. Pepe (2011) discute sobre la lealtad de los consumidores y su relación con las marcas privadas o de la distribución. Si se consigue un gran aumento de lealtad de los consumidores a estas marcas, el detallista obtendrá grandes beneficios que otros no podrán tener. El problema está en cómo convencer al consumidor. Para ganar esta lealtad muchas empresas que optaron por reforzar la actividad de productos de marca propia, con una clara orientación a ofrecer mejores precios en su surtido, cambiaron su orientación inicial para incorporar en estos productos la calidad. La percepción de la calidad por el consumidor es un tema que esconde muchas sutilezas, no necesariamente ligadas a los componentes del producto, pero si a la **confianza** que le proporcionan. Por eso las empresas de distribución tuvieron que pasar de la orientación a precio hacia la orientación a la **calidad**. De esta manera se aumenta el compromiso de dar valor al consumidor, en este caso a través de las marcas propias. De todos modos, hay evidencias que apuntan que cuando se trata de ver la rentabilidad de una categoría de productos, un exceso de productos de marca propia tiene un efecto **negativo** (Pepe, 2011: 34). La estrategia de marketing, basada en la fuerza de la marca de la distribución, no siempre es igual en todas las empresas e incluso se dan significativas diferencias por países. Neycz (2011) muestra como en el caso de Australia con un nivel de concentración del mercado muy alto (solo 2 empresas de distribución comercial de productos de gran consumo tienen el 74 % de cuota de mercado), la marca de distribución tiene **una baja presencia** (24%) comparado con otros países en los que hay mucha más participación. Por lo tanto, la forma de atraer a los consumidores por parte de las empresas que realizan actividades detallistas no siempre es igual. De todos modos la marca de distribución ofrece grandes oportunidades para competir entre productos de la misma categoría impulsando los precios hacia abajo (Meza, 2010: 333). En base a esta asunción, algunos autores se plantean si la marca propia proporciona a la empresa detallista mayor poder de negociación frente a sus proveedores, y en consecuencia realiza prácticas de reducción de precios como una estrategia para reforzar estas marcas privadas. Se ha encontrado como los detallistas utilizan las marcas privadas como herramienta de negociación y poder:

> *Si bien el aumento en el poder de negociación de los detallistas tiende a ser menor para las marcas de mercado masivo que tienen poder de atracción considerable que favorece a los fabricantes, el aumento de poder de negociación con respecto a las marcas de nicho más pequeño tiende a ser mayor.* (Meza, 2010: 358)

También se discute sobre si el poder de atracción de las marcas privadas es idéntico para distintos segmentos de compradores, y cómo las marcas de fabricante deben actuar para recomponer su situación. En la literatura se dan argumentos tanto a favor

de bajar precios y luchar contra las marcas de distribución con promociones y también los contrarios donde el foco debe ponerse hacia la calidad de la marca del fabricante. En cualquier caso (Chen, 2011), la capacidad de la empresa detallista en desarrollar su marca propia, afecta a la **eficiencia de la cadena de suministro** y mejora la capacidad de negociación con el proveedor de la marca de fabricante.

En España, el avance de la marca de distribución es muy relevante. Como se aprecia en el cuadro 9, en algunas categorías de producto se está por encima del 40 % de cuota y en muchas por encima del 30 %.

Cuadro 9 Marca del distribuidor en España

Categoría	% cuota 2010
Alimentación	35,1
Alimentación seca	37,8
Conservas	54,3
Leches y batido	38,2
Bebidas	18,2
Charcutería y queso	43,3
Congelados	46,7
Derivados lácteos	34,7
Droguería / Perfumería	30,7
Droguería y limpieza	46,9
Perfumería e higiene	19,9

Fuente: AC Nielsen

No todas las empresas de distribución comercial detallista utilizan la marca de distribución de la misma forma. Como se puede observar en el cuadro 10 las empresas caracterizadas como empresas detallistas de descuento lideran el ranking:

Cuadro 10. Participación de las marcas de distribuidor en las ventas de las principales empresas de la distribución alimentaria (2010)

Empresa	**Porcentaje %**
Aldi Supermercados, SA	95
Lidl Spermercados, SA	80
DIA, SA	50
Mercadona, SA	38
Grupo Eroski	30
CC Carrefour, SA	25
Alimerka (grupo)	23
Covirán, SCA	22
Grupo El Árbol SA.	22
Dinosol Supermercados, SL	20

© Gabriel Izard

Miquel Almentació Grup, SA	20
Aunchan (grupo)	18
Condis Supermercats, SA	18
Bon Preu, SA	17
Unide Sociedad Cooperativa	17
El Corte Inglés (grupo)	16
Consum Sociedad Cooperativa	14

Fuente: alimarket

En resumen, las marcas de distribución aportan unas ventajas a las empresas de distribución comercial detallista que se pueden resumir en tres puntos:

- Reducción de costes de transacción
- Reducción de costes de comunicación
- Plasmación de la responsabilidad del detallista

Los productos que se encuentran dentro del establecimiento detallista tienen una atracción determinada. El marketing sensorial que veremos a continuación investiga sobre la mejor forma de que esta atracción tenga éxito.

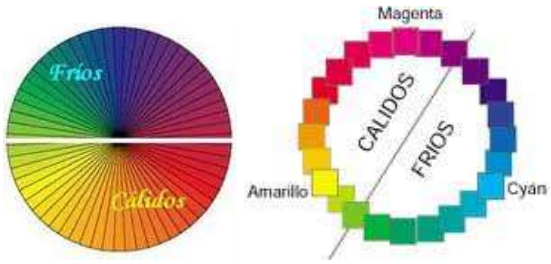
1.2.5. Marketing sensorial

¿Qué mueve al consumidor a recordar la experiencia de compra? El marketing **sensorial** responde a esta pregunta, porque intenta despertar sensaciones nuevas que se relacionan con el establecimiento visitado o la marca concreta a la que se quiera evocar. De hecho, se puede actuar sobre muchas variables y realizar muchas acciones para crear una atmósfera multi-sensorial especifica en torno al producto o servicio, tanto a través de las características del producto como del ambiente del establecimiento detallista donde se puede adquirir o contratar. (Gómez M, 2010: 234). Las empresas detallistas se esfuerzan en que su aportación en la distribución de comercial, conlleve una situación sensorial positiva que invite al comprador a repetir la experiencia con poco esfuerzo. Tiene sentido pues trabajar con los 5 sentidos (el oído, la vista, el tacto, el olfato y el gusto) para crear el ambiente que motiva a la compra.

El diseño interior, los **colores** y la **iluminación** de de los ambientes tienen un efecto visual inmediato. El diseño tiene que ver con la disposición del producto en la tienda y el recorrido que debe hacer el comprador para alcanzar al producto. La ocupación del espacio de los productos se puede incorporar al diseño con los planogramas incorporando los efectos visuales sobre el cliente. La disposición que se haga de los productos dará como resultado la circulación de la tienda, es decir, el camino que recorre el cliente, la velocidad a la que lo hace, y el tiempo que permanece en el establecimiento. La riqueza visual del establecimiento, con carteles, indicaciones, colores, mensajes claros y en coherencia con el conjunto del ambiente, etc., … forman parte de este marketing sensorial. La atracción, tiempo de permanencia, tasa de realización y valor del ticket que el cliente realizará tiene mucho que ver con lo este ambiente. El ejemplo de los colores cálidos que provoca cierta incomodidad, contra los

colores fríos que provocan mayor placer, ilustra perfectamente esta situación y cómo las decisiones que se tomen, afectan al comportamiento del cliente

Figura 3: Colores y Merchandising



Existe un amplio abanico de estudios y experiencias que permiten guiar la toma de decisiones en el ámbito de los sentidos. La música contribuye significativamente a hace la vida más placentera y no solo la externa que escuchamos con los oídos sino también la interna, que se ejecuta en la mente. Un ejemplo reciente habla del efecto Mozart, lo explica Alvarez (2011) donde se demostró con un experimento que:

> *.. una breve exposición de 10 minutos a una sonata de piano de Mozart, produce un incremento momentáneo de las puntuaciones de razonamiento espacial, equivalentes a 8-9 puntos de coeficiente intelectual (IQ) en la Escala de Inteligencia de Stanford-Binet. Los efectos, sin embargo, están limitados a tareas espaciales temporales que involucra imaginería mental y orden temporal* (Alvarez,2011:119)

El efecto de la música en el comportamiento del cliente en la tienda tiene que ver con el tiempo de permanencia. Se dan ejemplos (Álvarez, 2011:124) en los que se ve como hay diferencias significativas en el tiempo de permanencia cuando las condiciones son distintas: sin música, con música pensada para disminuir el tiempo de compra y con música pensada en aumentar este tiempo. El cliente encuestado recordaba la existencia de música ambiental, aunque pocos recordaban que estilo era y se puede concluir que la decisión de permanecer allí más tiempo o de marcharse antes, se produjo inconsciente. Además los investigadores no encontraron diferencias en el efecto de la música ambiental sobre el tiempo pasado en la tienda entre quienes recordaban haberla oído y quienes no la recordaban. Incluso si la presencia de la música ambiental no quedaba registrada conscientemente, por lo menos medida por la capacidad de recordarla más tarde, seguía influyendo la conducta de los clientes sin ellos saberlo.

© Gabriel Izard

El sentido del olfato es complejo e influyente en el comportamiento de las personas. Un buen aroma eleva el ánimo y modifica la forma de pensamiento. Morrin (2011) explica como el aroma afecta la tienda que se visita, cuantas referencias se comparan, y como se evalúa el proceso de compra. El aroma se procesa muy rápidamente y se utiliza para juzgar el ambiente circundante.

Las organizaciones detallistas necesitan poder avanzar en la atracción a través de las distintas técnicas. A continuación se analiza la identificación de estrategias ganadoras en el marco de los cambios.

1.3. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS GANADORAS EN EL MARCO DE LOS CAMBIOS

Los cambios en el entorno de las empresas de distribución detallista, afectan a las actividades operacionales de manera más relevante, al ser estas organizaciones las que de forma finalista consiguen dar el servicio que el consumidor utiliza o consume. El nivel de sensibilidad o grado de afectación de los cambios a las empresas detallistas tiene una gran importancia. ¿Cuáles son las estrategias ganadoras? Para responder a esta pregunta, se destacan 4 puntos: la competencia, la tendencia a la verticalización, el análisis de las tendencias para el año 2020 y los que podemos bautizar como e-marketing o e-commerce. ¿Existen problemas estructurales que condicionarán las respuestas al cambio? Algunos son:

Cuadro 11 Problemas estructurales de freno para el cambio

• Las tiendas aún tienen muchas referencias
• Los inventarios son muy altos
• Sigue habiendo rotura de stocks
• Los consumidores encuentran poco relevantes las promociones
• Los compradores se frustran con su experiencia de compra
• El crecimiento de las categorías ha sido inconsistente
• La productividad de la actividad de compra y venta es muy baja

Fuente: Elaboración propia a partir de Ritter (2008)

1.3.1. Competencia.

La estructura competitiva del sector de la distribución comercial de los productos de gran consumo, presenta unas características peculiares y distintas a las que se dan en otros sectores, no solo por la complejidad derivada de los diferentes formatos comerciales y maneras de llegar al cliente o consumidor, sino también por toda la actividad y funciones que la gestión de las empresas del sector significa (Muñiz, 2010:101). La permanente necesidad de cambios evolutivos, adaptándose a los ritmos y tendencia del mercado, así como a la necesidad continua de estar en alerta y buscar la propia diferenciación y de esta forma intentar conseguir un alto nivel de atracción del consumidor, conlleva un esfuerzo imaginativo y de relaciones, muy peculiar, que difícilmente se da en otros sectores. Posiblemente donde esta competencia tiene

mayor visibilidad, es en la ocupación del territorio en el que finamente se aprecia las ventajas competitivas de los actores. La ventaja competitiva en el sentido de Porter (1987) se manifiesta en la ocupación del espacio que otros no tienen. En el territorio, se plasma el resultado de las relaciones competitivas y de las estrategias de las empresas. De esta manera, las actividades en el ámbito de las empresas detallistas, se materializan en una doble vertiente aparentemente contradictoria: la necesidad de la competencia a través de la diferenciación y la necesidad de la cooperación a través de los lazos y redes de interés común, sea cual sea el grado de intensidad que pueda tener. La extensión de las relaciones empresariales desde enfoques transaccionales que caracterizaban el foco de las actuaciones empresariales en un concepto clásico del marketing se ha pasado a concepto de las relaciones en redes de marketing tal como apunta Gummesson (2008). Se trata de aprovechar las relaciones de competencia y cooperación a nivel horizontal y vertical entre los participantes en los mercados y con ello disponer de mejoras competitivas individual y colectivamente.

> *Las alianzas y colaboraciones en red internas y externas, añaden complejidad en las organizaciones de marketing pero son únicas, en el sentido del desarrollo y uso de recursos.* (Tomas, 2011:531)

Siguiendo los argumentos de Muñiz (2010), a diferencia de los sectores industriales, donde la competencia se realiza esencialmente entre empresas del mismo sector de actividad, la distribución comercial se caracteriza por una competencia dual, en el sentido de que hay una competencia externa más abierta, con formatos y empresas muy diferentes en las actividades y formatos, y con una clara diferenciación ante los ojos del cliente y consumidor, puesto que se muestra de forma diversa en su formas de comercialización; y una competencia interna, entre empresas de formato comercial parecido o de poca diferencia. En este caso, el factor de ubicación, localización y territorio tiene un valor competitivo esencial.

En la figura 4 se puede ver las fuerzas competitivas entre distintas empresas que operan el ámbito de las empresas de distribución detallista. Ilustra bien por ejemplo el concepto de la competencia tangencial donde distintas forma comerciales se solapan en funciones que el destinatario final, cliente, valora como elemento distintivo. Por ejemplo en: precios bajos, proximidad, surtido amplio, surtido profundo. Competir en este entorno se convierte en una actividad intensísima y con una visión esférica del alrededor. Por ejemplo cuando se trata de política de precios, la marca de distribución del súper o del híper, compite con el formato de tiendas de descuento, la compra diaria en la tienda tradicional, compite con el supermercado de proximidad, o la compra de productos en tiendas especializadas de productos más especiales compite con el formato de gran almacén .

© Gabriel Izard

Figura 4: Fuerzas Competitivas

Fuente: Muñiz M N (2010)

1.3.2. Verticalizacion

La verticalización de las actividades del sector aporta claras ventajas para los operadores. Simplemente con la eliminación de las discrepancias y desgastes que se dan en los procesos negociadores, se puede intuir la mayor **aportación de valor** que los operadores que verticalizan sus funciones (aguas arriba o aguas abajo) y que están con ello con mejores posibilidades de competir exitosamente. Con Goering (2010) vemos que el fabricante fija el precio de venta al por mayor y la duración del producto, mientras que el detallista fija el nivel de entregas. Con ello, el fabricante selecciona un nivel de duración que no se corresponde necesariamente con el más eficiente en términos de coste de venta. En cambio con el canal integrado, la maximización del beneficio del fabricante, le conduce a seleccionar un nivel de duración eficiente porque no está sometido a la incertidumbre de las ventas potenciales.

Las fórmulas de organización empresarial que han ido desarrollándose tienden a la verticalización funcional. Este fenómeno se da en distintos subsectores (textil, alimentación, ferretería, deporte,…). Por ejemplo, las grandes empresas y corporaciones han desarrollado mecanismos de integración de procesos con la colaboración de los proveedores. Por el otro lado, cuando se trata de empresas de tamaño reducido que quieren competir con eficacia se acercan a las condiciones con

las que operan las grandes corporaciones, a través de la búsqueda de tamaño en actividades de suministro y compra, a través de asociaciones y cooperativas que operan como **Centrales de Compra**. También el desarrollo del sistema de franquicias (Baena Gaciá, V. 2010), va en la misma línea: operar como una sola empresa vertical a través de acuerdos de colaboración de varias empresas distintas que, en este caso se comprometen para obtener un mutuo beneficio: 1)el franquiciador financiando su expansión a sin necesidad de recurrir a ninguna entidad financiera y reforzando con ello su marca y 2) el franquiciado, realizando una inversión con la seguridad que es una fórmula de éxito que se puede desarrollar con esfuerzo para conseguir el éxito con mayor rapidez.

Fabricación y distribución son dos maneras de ver la actividad empresarial que, aunque parecen muy distantes, van muy ligadas y no se pueden separar. Un fabricante no puede prescindir de su distribuidor y viceversa: un distribuidor no puede prescindir de su fabricante. El estudio de esta relación entre fabricación y distribución es sumamente interesante, puesto que ayuda a comprender los elementos clave del éxito de muchas actividades empresariales. Existen varias posibles estrategias de relación y la más simple, completa e inmediata es la integración vertical. Existen muchas razones que impulsan la verticalización de funciones en la distribución, entre las que podemos destacar:

Cuadro 12 problemas colaborativos

1. Búsqueda de economías de escala.
2. Búsqueda de la eliminación de costes innecesarios de intermediación.
3. Integración de funciones.
4. Rapidez en la introducción de cambios.
5. Búsqueda de sinergias operacionales.
6. Competitividad.
7. Otras vías de distribución y expansión por parte del fabricante.
8. Rápida incorporación de los cambios del mercado a los productos

Fuente: elaboración propia

El futuro está por lo tanto en manos de las empresas que para poder dar la mejora respuesta al consumidor cambiante, se afanen en una visión de colaboración conjunta, y las sinergias y economías de escala que consigan sepan trasladarlas en forma de valor añadido en los productos y servicios que ofrece al consumidor.

1.3.3. Cadena de suministro 2020 2020 Future Value Chain

El ECR (Efficient Customer Response), se constituyó como centro de actividad conjunta entre fabricantes y distribuidores del sector de productos de gran consumo en distintos países del mundo a mitades de los años noventa. Como consecuencia de los desarrollos de ECR para buscar la racionalidad de las actividades de márketing, de operaciones, de conocimiento de las tendencias del consumidor y de la utilización de

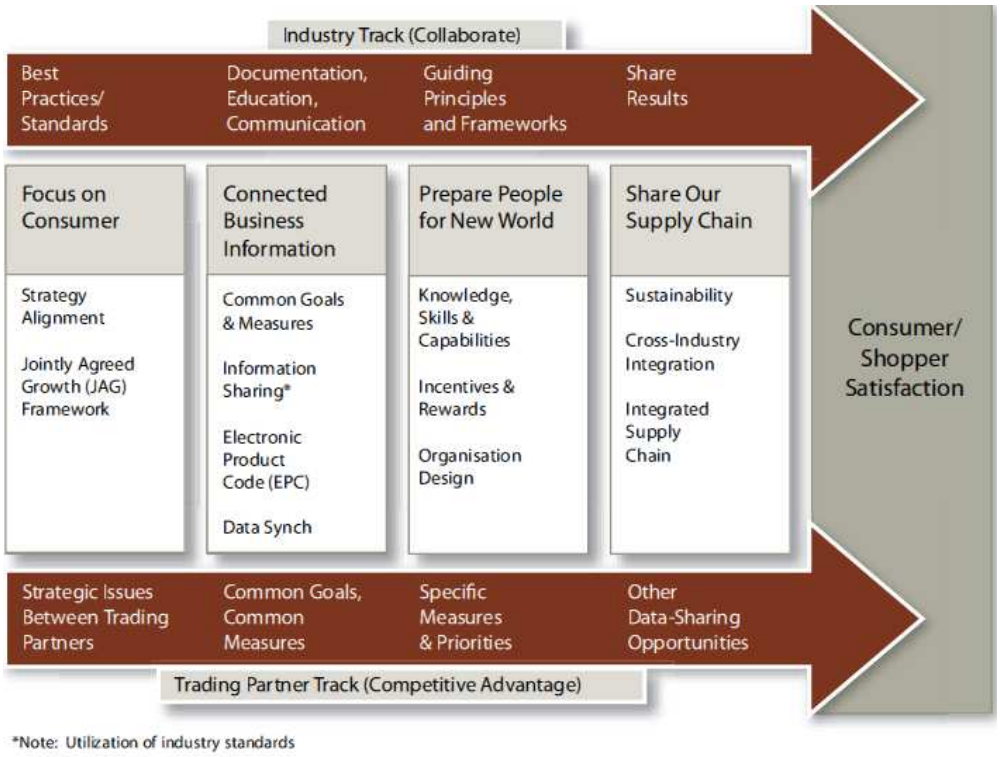
© Gabriel Izard

herramientas estandarizadas en los intercambios de información y físicas, se implantaron **metodologías y procedimientos** que supusieron grandes avances para las empresas que los adoptaban, orientados a dar más servicio a consumidor. El 20 de Enero del 2009, se publicó una nota de prensa de la GCI (Global Commerce Iniciative) en la que se lanzaba el compromiso de **colaborar más efectivamente** para los compradores, a través de las buenas prácticas en la relación de los negocios y la puesta en práctica del alineamiento de las distintas culturas empresariales y normalmente enfrentadas en la competencia en el mercado. A través del documento de 2008 titulado nuevas formas de trabajar conjuntamente: **preparando nuestra gente** para el nuevo mundo, se explica de forma clara como los participantes interactúan entre sí para que conjuntamente soporten el máximo valor al consumidor a través de su mayor satisfacción y con el foco hacia el largo plazo. Se reconoce que a pesar de años de esfuerzo colaborativo, en la cadena de valor de los productos de gran consumo, continua habiendo gran cantidad de problemas, entre los que destaca los referidos en el cuadro 10 arriba. Tanto a nivel de gestión de los productos en la tienda como en la transmisión de la valores para los consumidores, las tareas de las organizaciones detallistas son muy intensivas: no se puede bajar la guardia, ya que puede tener consecuencias nefastas en costes, disponibilidad incorrecta de productos en la tienda, o acciones de márqueting (ver 1.4.c Márqueting en la tienda) y logística.

Podemos analizar muchas de las razones por las que continúan estos problemas, y nos encontraríamos que muchas de ellas se encuentran en la falta de alineamiento de objetivos perseguidos, la falta de confianza entre interlocutores comerciales así como el bajo nivel de la información compartida, y todos los efectos en cascada que estos problemas sucintan. Podemos, siguiendo el documento referido centrarnos en cuatro elementos estratégicos para que se dé el marco adecuado del alineamiento entre los socios e interlocutores comerciales, del siguiente modo:

- *Foco hacia el consumidor con la adopción de la buenas prácticas definidas como metodología, por el comité ECR Europa bajo la denominación Jointly Agreed Growth (JAG) que pone el énfasis en la planificación a largo plazo de las actividades empresariales y fomenta la confianza;*
- *Conexión de la información entre empresas a través del establecimiento de metas comunes, acciones comunes y terminología común para los fabricantes y detallistas;*
- *Preparar a las personas mediante la adopción de nuevas estructuras organizativas, a través de la adopción de sistemas para medir el éxito, con incentivos y recompensas que faciliten la colaboración más eficaz a lo largo de la cadena de valor*
- *Compartir las actividades de la cadena de suministro de manera conjunta, para identificar las formas de abordar los costos evitables, ahorros de energía y la implantación de prácticas comerciales y operativas más sostenibles.*

Figura 5: Ventaja Competitiva de la colaboracion[2]



A partir de estos cuatro elementos estratégicos, se podemos ver un nuevo modelo capaz de abordar de forma efectiva estas problemáticas a través de siete dimensiones específicas, que se presentan ordenadas para establecer el puente entre las capacidades y la preparación que deben tener las personas para abordarlas, del siguiente modo:

a) Metas

Los socios comerciales deben colocar en el centro de sus consideraciones al consumidor. Ello significa que el surtido de productos que se pone a su disposición debe responder a las innovaciones y estrategias de las categorías, con un precio competitivo. El concepto experiencia positiva de compra contiene un gran número de facetas donde los socios comerciales pueden colaborar.

b) KPI'S (elementos de evaluación)

El objetivo para la medición, tiene que responder a la meta de la satisfacción del consumidor. Con lo que el trabajo diario tiene que orientarse a disponer el surtido

[2] La preparación de las personas del modelo de ventaja competitiva incluye las hablidadades, las recompensas y el diseño organizativo y declamaa la toma de medidas especificas y definición urgente de prioridades

© Gabriel Izard

adecuado en el lugar y momento adecuado y con una experiencia de compra positiva. Los indicadores claves de desempeño que se definen son:

- Crecimiento de ventas por categorías, y segmentos -> indica el nivel de atracción de las tiendas y motivación a la compra
- Margen comercial de los productos y categorías -> indica que el crecimiento de la categoría se da por la optimización del valor a los compradores
- Cuota de la categoría, de la cartera del comprador, de la cesta de la compra -> indica el éxito frente otras opciones de compra existentes
- Valor de la marca detallista como valoración e imagen –> indica el impacto a largo plazo de la satisfacción del consumidor

Todos estos indicadores de desempeño pueden realizarse de forma integrada por los equipos constituidos por categorías en una relación comercial entre varias empresas participantes

c) Premios e incentivos

Existe una visión general sobre esta necesidad: se tiene que premiar si se da satisfacción al cliente (medida con los KPI's correspondientes). A tal efecto se definen varias dimensiones para esta valoración: 1) la ligada directamente a los KPI¡s, 2) la ligada al balance entre el foco a corto plazo y el largo plazo y 3) la ligada a los resultados directos obtenidos, 4) la ligada al alineamiento a la cultura de la organización.,..

d) Estructuras y recursos

Se refiere fundamentalmente a los equipos multifuncionales que deben establecerse tanto en las empresas de fabricación como en las de distribución, para que llevar una colaboración efectiva en la estrategia de conjunta hacia el negocio. Estos equipos deben tener capacidades y recursos para llevar a cabo sus tareas de análisis, propuestas, pruebas piloto, y seguimiento de los indicadores de éxito

e) Actitudes, creencias y comportamientos

En el corazón del proyecto de las nuevas forma de trabajar, se encuentran las capacidades, comportamientos, creencias y actitudes que impulsan los trabajos a nivel personal y colectivo. Se refiera a temas como:

- Deseo de crear relaciones a largo plazo
- Reconocimiento del deseo de trabajar de forma colaborativa y creencia de que los esfuerzos conjuntos son necesarios para el éxito
- Mentalizarse de la necesidad constante de buscar eficiencias para mejorar el valor a los compradores
- Disposición a cuestionar prácticas existentes y maximización de la flexibilización hacía nuevas soluciones hacia los compradores
- Voluntad de confianza y eliminación de obstáculos que la reducen

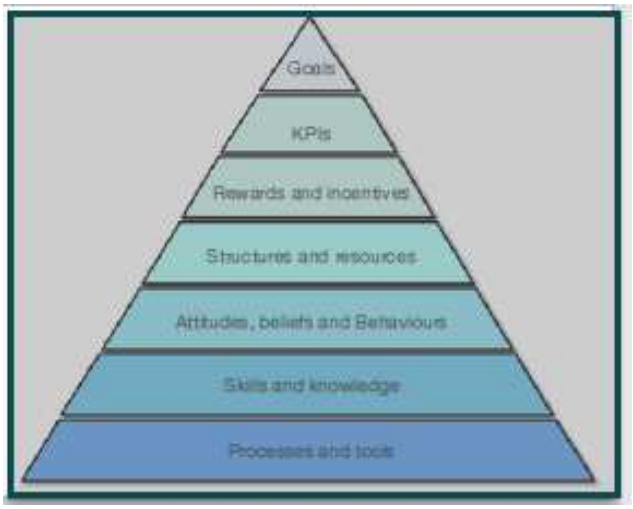
f) Habilidades y conocimientos

La inversión en investigación sobre el consumidor y los conocimientos sobre herramientas y metodologías que favorezcan el alineamiento de las estrategias de venta a los segmentos definidos, se desarrolla tanto por parte de los fabricantes como de los detallistas. Ambas partes tienen la necesidad de revalorar los niveles de capacidad, y mejorarlos cuando sea necesario, teniendo en cuenta dos cosas: 1) no están solos frente al consumidor y necesitan la otra parte y 2) se requiere establecer programas de formación y capacitación para propagar este los nuevos procesos conjuntos.

g) Procedimientos y herramientas

La mayoría de procesos pueden incorporarse en alguna de las celdas del modelo. Los procesos deben rediseñarse para aportar las soluciones más efectivas y relevantes para el consumidor. Ello requiere que se conozca anticipadamente como se toman las decisiones y qué información se necesita en cada estadio para asegurar que la lógica objetiva del consumidor se aplica correctamente.

Figura 6: Pirame de valor[3]



Fuente: Global Commerce Iniciative

En enero de 2010 se constituyó el Consumer Goods Forum (CGF) que lanzó la segunda iniciativa sobre el futuro de la cadena de valor para crear estrategias para la próxima década. Otra vez, en un enfoque de trabajo conjunto hacia los objetivos estratégicos que sirvan para acercarse a los compradores, consumidores y comunidades con sus necesidades permanentemente en cambio. A través de grupos de trabajo reunidos en distintas partes del planeta, en el CGF se tratan temas como la relación colaborativa

[3] La piràmide de valor se sustenta en la segunda capa en habilitades y conocimientos de los que forman parte de las empreses del sector

© Gabriel Izard

con los gobiernos, el papel de los países productores, las plataformas de comunicación entre las empresas del canal, la visión global de las acciones colaborativas, etc. Con todo ello se analizan las tendencias, objetivos y tácticas que permitan crear las estrategias y planes de acción para el año 2020.

Como se puede ver en el cuadro 13 las doce tendencias identificadas tienen un gran impacto en las actividades que realizan las empresas dedicadas a la fabricación y distribución de los productos de gran consumo y las empresas que compitan en estos años venideros se verán afectadas en gran medida por las mismas.

Cuadro 13: Tendencias 2020

1. Crecimiento de las zonas urbanas	**2. Mayor edad de la población**	**3. Creciente propagación de la riqueza en clases medias**	**4. Aumento de adopción de tecnologías por el consumidor**
5. Aumento de demanda de servicios del consumidor	**6. Importancia creciente de la salud y el bienestar**	**7. Aumento de la preocupación sobre el cambio climático**	**8. Cambio del poder económico global**
9. Escasez de recursos naturales	**10. Aumento de la presión legislativa**	**11. Adopción rápida de las capacidades tecnológicas de la cadena de suministro**	**12. Impacto de la nueva generación de tecnologías de la información**

Fuente: Ritter (2011)

Mas adelante (1.4.c Gestión de la cadena de suministro) vemos las implicaciones de estas 10 tendencias y como afectan en las actividades operativas de las empresas detallistas. Las actividades de formación para los trabajadores que participan en estas actividades tienen necesariamente tener en cuenta estas tendencias como guía en su enfoque de adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades de desempeño.

1.4. NECESIDADES OPERACIONALES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR EN LA SEGUNDA DÉCADA DEL S. XXI

El medio ambiente y la sostenibilidad, el márqueting en el establecimiento y la Gestión de la cadena de Suministro, configuran los ejes de las necesidades operacionales de las empresas del sector detallista en la segunda década del SXXI tal como apuntan muchos analistas. ¿Cuáles son sus aportaciones?

1.4.1. Medio ambiente y sostenibilidad.

El sector de la distribución comercial es un sector con un alto impacto medioambiental por los residuos con un elevado consumo energético y gran influencia en los hábitos de compra y consumo de los ciudadanos en temas medioambientales. Sanabria (2010:

324) ve un gran aumento de residuos en la última década, con una tasa de crecimiento anual medio de las toneladas de residuos generados por la distribución de casi el 5 % anual (a partir de datos del INE de 2010) que es superior al crecimiento de la población en el mismo periodo, con lo que indica:

> *…(ello) muestra un problema de fondo que es preciso conocer y abordar, tanto desde la perspectiva del comportamiento de las empresas del canal como de la del comportamiento del consumidor (que también es claramente insostenible).*

Sanabria señala también algunas de las causas de este aumento de **generación de residuos** por parte de la distribución, que provienen del impacto territorial de las grandes superficies e infraestructuras que se dan en el sector. La huella ecológica que estas instalaciones tienen, va más allá del impacto concreto sobre el territorio, ya que demanda grandes cantidades de energía y recursos hídricos para su funcionamiento. Igualmente las actividades logísticas afectan al medio ambiente, aunque debería evaluarse si las alternativas menos eficientes en logística, tienen un impacto más grande. También la adquisición de hábitos de consumo por parte de los **consumidores** se señala como un argumento que perjudica al medio ambiente, por ejemplo con el uso del transporte privado para acercarse al comercio detallista así como toda la casuística ligada al aparcamiento de los vehículos, etc., es fuente de poco respecto al medio ambiente (Sanabria,2010:324).

Las empresas que operan en el sector de distribución comercial a nivel internacional, toman iniciativas en estos temas tanto a nivel individual como colectivo. Podemos tomar como referencia al Foro Internacional sobre los Productos de Gran Consumo (FCGF), compuesto por más de 400 altos ejecutivos de fabricantes y distribuidores detallistas de productos de gran consumo de más de 70 países de compañías que entre ellas facturan más de 2.1 mil billones de dólares y que tiene como visión: mejor vida con mejores negocios. Se dedican a desarrollar e implementar buenas prácticas a o largo de la cadena de valor. El FCGF, a finales de 2010, en una reunión celebrada en Cancún, anunciaba la iniciativa sobre la protección del clima. Las empresas de distribución detallista y los fabricantes de los productos de gran consumo, apostaban decididamente contra las prácticas de desforestación y del cambio climático, provocado por los gases de efecto invernadero. Para ello se definen y toman las medidas para que en el 2020 se pare la desforestación a través de la minimización de la utilización de productos y materiales que la incentivan.

El concepto de sostenibilidad viene de más lejos: en el lejano 1987 el Sr. Gro Harlem Brundtland, Primer Ministro de Noruega, presidió una comisión de las Naciones Unidas para tratar de responder la siguiente pregunta: ¿Cómo disminuir los niveles globales de pobreza, mientras que al mismo tiempo se protegiera al medio ambiente global, que había comenzado claramente a estropearse? Su informe (United Nations: 1987) abrió un amplio debate internacional acerca del Desarrollo Sostenible, y finalmente se acuño

© Gabriel Izard

la definición de desarrollo sostenible que a partir de ese momento fue ampliamente aceptada y utilizada:

> *Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esto implica abordar factores económicos, sociales y ambientales y su interdependencia en la organización de la toma de decisiones y actividades.*

Richard (2009) destaca que los tres pilares de la sostenibilidad (**económicos, sociales y medio ambientales**) están íntimamente ligados y que no pueden desarrollarse aislando cada uno de los demás. No podemos dejar de reconocer que para tratar de la sostenibilidad, deben verse los tres. En el sector de los productos de gran consumo y en especial en las empresas de distribución, la sostenibilidad toma cada vez más importancia como hemos visto con el ejemplo del FCGF. El informe de Richard es de hecho un claro ejemplo de cómo se puede avanzar en la sostenibilidad en este caso, centrado en el ámbito del envase y el embalaje. El documento en si es una guía de buenas prácticas para que las empresas de fabricación y distribución puedan dar respuesta a las necesidades de la sostenibilidad en el ámbito del envase y embalaje. De este modo, se reconoce que la exigencia de servir al consumidor rápidamente, con seguridad y eficientemente, tienen que ser con soluciones sostenibles. En este sentido se pone en evidencia que las empresas se esfuerzan en maximizar sus efectos positivos y minimizar los negativos huella en el medio ambiente, la economía y la sociedad en general. Por ello, en este documento se re-evalúan las estrategias sobre el envase y embalaje con el objetivo de analizar su contribución a este impacto global. La cadena de suministro, desde el origen inicial de las materias primas hasta la eliminación de productos de consumo, depende de embalaje. Con este reconocimiento se redacta una guía de buenas prácticas que ofrece recomendaciones sobre cómo integrar el embalaje en la estrategia de sostenibilidad de la empresa en general.

> *Cuando la estrategia de sostenibilidad de una empresa se ve únicamente en el envase de manera aislada, y no como parte de la cadena de suministro global, se perderán sus efectos y no servirá para optimizar las operaciones. Esto reduce la sostenibilidad y puede perjudicar innecesariamente la línea de fondo. Si se trata solo a los envases, no se verá mucho más que la influencia del marco normativo y por lo tanto este enfoque de defensa ante una legislación adversa a los intereses de la empresa puede perjudicar el desarrollo de la sostenibilidad….*
>
> *…la estrategia sobre la sostenibilidad del envase y el embalaje demanda que se trabaje en colaboración con todos los integrantes de la cadena de suministro y asociaciones de la industria para ayudar a todos acerca de cómo alcanzar el impacto más sostenible* (Richard, 2009:5)

Anteriormente en Junio de 2006, el Consejo de Europa adoptó la Estrategia para la Sostenibilidad y habla de 3 temas: El Medio ambiente, la gente, la economía, tal como se resume a continuación:

Figura 7: medidas de desarrollo sostenible

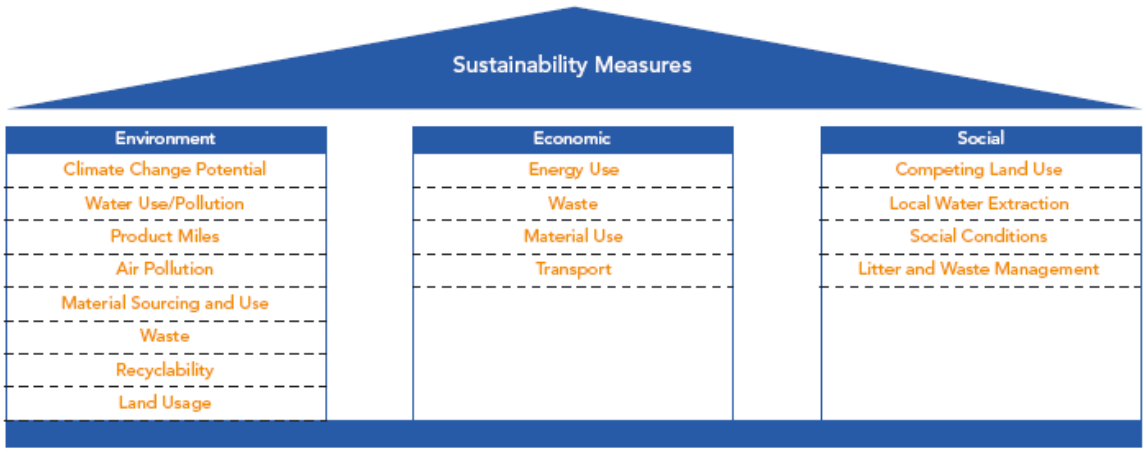


Figure 4: Examples of Measures of Sustainable Development

Fuente: Richard, 2009:24

Protección del planeta y el medio ambiente: Salvaguardar la capacidad de la Tierra para sustentar la vida en toda su diversidad, con respeto a los límites de los recursos naturales del planeta y garantizar un nivel elevado de protección y mejora de la calidad del medio ambiente. Prevenir y reducir la contaminación ambiental y promover el consumo y la producción sostenibles para romper el vínculo entre crecimiento económico y la degradación ambiental.

Gente- equidad social y cohesión: Fomentar una sociedad democrática, socialmente inclusiva, cohesionada, sana, segura y justa que respete los derechos fundamentales y la diversidad cultural, que ofrezca igualdad de oportunidades y combata la discriminación en todas sus formas.

Prosperidad económica: Fomentar una economía próspera, innovadora, rica en conocimientos, competitiva y eco-eficiente que proporcione un alto nivel de vida nivel de vida y el pleno empleo y de alta calidad en toda la Unión Europea.

El reto se encuentra en trabajar de forma holística para que los tres pilares (medio ambiente, gente y economía) se respeten, teniendo en cuenta las tensiones que se dan entre ellos. En este sentido y volviendo al tema del envase y embalaje, la implicación de las empresas y organizaciones que analizamos en su tratamiento hacia la sostenibilidad, es muy importante, como lo son otros temas apuntados al principio de es te apartado siguiendo a Sanabria. La visión de ello recomendada en la guía de Richards apunta más a que la pregunta sea cual es el rol del envase y embalaje en la sostenibilidad y no sobre que es envase y embalaje sostenible. Con ello se podrán tratar temas como: 1) el diseño de los procesos productivos más a favor del medio ambiente 2) uso responsable de materias primas, 3) diseñar productos seguros y

© Gabriel Izard

efectivos en su ciclo de vida 4) ajustarse a los criterios de coste y desempeño 5) acercarse a las expectativas y elecciones del consumidor 6) reciclar eficientemente después del uso. (Richard, 2009: 17). Las recomendaciones abordan directamente y de pleno los temas esenciales para la sostenibilidad en este sector, a saber:

Cuadro 14: Sostenibilidad en la cadena de suministro

Origen de los materiales
Fabricación de los materiales
Fabricación de los envases y embalajes
Distribución
Venta detallista
Consumo
Recogida de residuos
Re-utilización, reciclaje y rechazo

Fuente: Richard

Otra referencia importante en el ámbito de la sostenibilidad es la ONU en su Programa 21, que busca promover el desarrollo sostenible y plantea un conjunto de acciones que deben ser puestas en marcha, tanto por gobiernos como por instituciones supranacionales, por grupos de interés y por los ciudadanos (consumidores). Así, se citan textualmente, entre otras, dos dimensiones de interés en nuestro caso:

1. La evolución de las **modalidades de consumo**: Las modalidades insostenibles de consumo y la elaboración de políticas y estrategias para transformar este consumo insostenible. Respecto de la evolución de las modalidades de consumo se especifica la necesidad de estudiar el consumo y los estilos de vida en el contexto del desarrollo y del medio ambiente. Básicamente el punto 4.10 del Programa 21 menciona:

   • *Ampliar y/o promover bases de datos sobre el consumo y desarrollar métodos para analizarlas;*

   • *Evaluar la relación entre la producción y el consumo, el medio ambiente, la innovación y la adaptación tecnológicas, el crecimiento económico, el desarrollo y los factores demográficos;*

   • *Considerar cómo se puede crecer y prosperar al tiempo que se reduzca el uso de los recursos energéticos y materiales, así como la contaminación.*

2. El **rol del comercio** en el fortalecimiento del papel sostenible de los agentes socioeconómicos. Respecto del rol del comercio, el capítulo 30 del Programa afirma que las empresas comerciales pueden desempeñar un papel importante a la hora de reducir las consecuencias negativas del uso (y abuso) de los recursos y del medio ambiente. Una mayor eficacia en la innovación y en la transferencia tecnológica, así como la cooperación entre empresas, son cuestiones que en gran medida les incumben.

Finalmente, en las necesidades de las empresas de distribución detallista relacionadas con la sostenibilidad y el medio ambiente, se incluyen todas las implicaciones que la

gestión y uso de los de los residuos de los envases se hace en la sociedad actual. La cantidad de residuos generados y movilizados, sumada a la dimensión económica asociada a su gestión, tratamiento o eliminación, incluyendo el creciente valor que están teniendo los materiales recuperados en los mercados, o la oportunidad que ofrece su utilización como combustible alternativo a los combustibles fósiles, justifican cada vez más la presencia y protagonismo de este sector de actividad, como elemento clave en la negociación de la regulación. A pesar de ello se da una falta de armonización y consenso entre distinto implicados (administración pública, envasadores, distribuidores, entidades de gestión integral de residuos,…) sobre cómo se miden determinadas fracciones o que está incluido en ellas. (Cabañas, 2011: 47).

Recientemente se aprobó la Ley 22/2011 de 28 de Julio de residuos y suelos contaminados. Los residuos de envases son una fracción de los residuos domésticos, que a su vez son una fracción del total contabilizado en el ámbito urbano. Su generación correlaciona directamente con la puesta en el mercado de productos envasados. La cifra oscila en Europa alrededor de los 183 kilogramos per cápita, estando España con 173 Kg/habitante, por debajo de la media, detrás de Alemania (Eurostat, 2010). En las organizaciones de distribución detallista, se materializa la entrega de los productos debidamente envasados para el consumidor. Las empresas fabricantes de productos de gran consumo tienen que gestionar la contradicción que existe entre la rebaja del coste ambiental y económico por envase, y la demanda creciente de servicios y atributos asociados a éste último.

> *La reducción en el gramaje, la simplificación del envase y/o el uso de determinados materiales fácilmente reciclables y menos contaminantes pueden ser incompatibles con la demanda de garantías cada vez mayores en términos de seguridad alimentaria y/o de información nutricional incorporada al etiquetaje. Lo mismo ocurre con la demanda de formatos de envasado por raciones, destinados a hogares menos concurridos, por motivos familiares y sociológicos. Por otra parte, la dureza del mercado convierte en imperativa la necesidad de distinguirse del competidor en el lineal, a través de un aspecto más atractivo, que todavía se asocia a atributos estéticos muy alejados de la uniformidad y la ausencia de color y brillo* (Cabañas, 2011: 48)

En España están en funcionamiento como resultado de la aplicación de la ley 11/1997, los Sistemas Integrales de Gestión o en terminología de la nueva ley, Sistemas Colectivos de Responsabilidad Ampliada, que se dedican a la labor de recogida, tratamiento, recuperación y/o valorización de todos los residuos de envases puestos en el territorio español. Se financian con las aportaciones obligatorias que reciben de sus empresas adheridas, es decir los envasadores de productos destinados al consumo doméstico y/o los primeros importadores de este tipo de productos en el territorio español. Todos los envases sujetos a este sistema, se distinguen por un logo de dos flechas circulares entrelazadas en una circunferencia, conocido por punto verde. Otra alternativa para el tratamiento de residuos de los envases es el sistema de depósito,

© Gabriel Izard

devolución y retorno, que está poco implantado entre otras cosas, por el coste excesivo y dificultades operativas que significa.

1.4.2. Marqueting dentro de la tienda (In store marketing).

La seducción del consumidor en el punto de venta, viene determinada en gran medida por las actividades que los trabajadores de la empresa de distribución comercial detallista realizan en el propio punto de venta. Cada producto expuesto para la venta tiene detrás una historia de actividades de márqueting realizadas por el fabricante y los distintos miembros de la cadena de valor del producto, que cuando llega a la tienda resulta de gran ayuda en la tarea de convencer al comprador en el momento de su compra. El conjunto de actividades de márqueting que realiza el fabricante para promocionar el producto está en relación con el posicionamiento de la marca y el tipo de producto de que se trata. Los productos de consumo cotidiano y regular necesitan un soporte de marketing más intenso que los productos que son de consumo esporádico y que el proceso de decisión sobre su compra, tiene mucho más tiempo para la reflexión y maduración de la decisión. Estudios recientes (Fam F: 2011) enfatizan sobre la importancia de las actividades de marketing en la tienda, concretamente las que se refieren a las promociones y a las rebajas. El tipo de surtido que maneja el establecimiento detallista, es determinante para el tipo de decisiones que se toman en estos ámbitos. De este modo, productos de uso personal, como la ropa o el calzado demandan un tipo de actividad muy distinta a lo que son los productos de alimentación con caducidad más corta.

Igualmente la percepción del consumidor sobre el entorno cambiante es un factor importante (Fam F, 2011:232). Cuando el entorno económico es incierto (como pasa con la crisis iniciada en el 2008), la actividad de promoción y rebajas tiene un efecto más positivo a los detallistas que lo sigan (en el caso de productos de uso personal como los textiles o calzado).

Fam hace una revisión de la literatura reciente que trata del márqueting en tienda y observa la gran coincidencia en la importancia de los autores que señalan que gran parte de las decisiones sobre los productos se toman en la propia tienda. También en la literatura revisada, hay coincidencia en señalar las actividades de márqueting en tienda donde los autores tratan los aspectos los indicados de promociones y rebajas, a los que se añaden los que hacen referencia a las atmosferas y tratamiento del entorno de las tiendas. (Farm: 2011, 167). Coincidimos con las seis proposiciones que propone:

Cuadro 15: Percepciones del in store marketing

1	Para el cluster de consumidores sensibles al consumo basado en la marca y la publicidad, el in store márqueting no es decisivo
2	Para el cluster de consumidores sensibles a los precios bajos, las percepciones recibidas por las actividades del in store márqueting, en particular las rebajas y promociones, son decisivas
3	Los detallistas realizan mas actividades de márqueting en tienda (in store Marketing) cuando se dan situaciones de incertidumbre del entorno

	social y económico
4	Los detallistas que utilizan una política de precios bajos o promociones para crear excitación en el punto de venta, reciben mejores percepciones sobre el márqueting en tienda
5	Los detallistas que tienen una política de precios dirigidas a poner énfasis en la calidad de los productos, están más favorecidos por el márqueting exterior que por las acciones de márqueting de tienda que puedan realizar
6	Los detallistas que realizan una política de precios dirigida a la reacción a os precios de la competencia, se favorecen más de las campañas de rebajas, que del márqueting externo

Fuente: Elaboración propia a partir de Farm (2011)

Lo que sin duda significa la realización de actividades en la tienda, es la necesidad de coordinación entre las actividades de comunicación y de promoción en la tienda.

En este sentido, aparece con cierta importancia, un nuevo fenómeno: realización de publicidad del fabricante dentro de la tienda (In Store Media (ISM). A través de la utilización de tecnologías de comunicación avanzadas, se utilizan plataformas que con las pantallas en la tienda, pueden ofrecer mensajes de la marca al visitante. Esta novedad tiene un gran interés a los fabricantes interesados a promover sus productos e influenciar a las decisiones de compra que se hacen en la tienda, que en muchos casos está por encima del 70 %. Un análisis profundo y ligado a la gestión de esta actividad, permite distinguir entre lo que es publicidad comercial y la publicidad generada por el detallista. El detallista que realiza esta actividad ha tenido que hacer una inversión en tecnología y por lo tanto ha identificado las fuentes de beneficio que le puede proporcionar (Dukes: 2010, 95). La empresa detallista que lo utilice, tendrá que ver también la predisposición del consumidor hacia las categorías y marcas interesadas y su grado de sensibilidad hacia esta forma de realizar anuncios en la tienda.

Quedan por lo tanto muchas dudas sobre el uso de la publicidad con pantallas en el punto de venta que podrían resumirse en: 1) ¿Cuándo la empresa detallista debe introducir el ISM? 2) ¿Cuáles son los efectos de la introducción del ISM en los beneficios de los miembros del canal? 3) ¿Qué factores afectan a la optimización de la publicidad a través del ISM? 4) ¿Cómo afecta el poder de negociación de los miembros del canal en la implantación y desarrollo de las técnicas ISM en las tiendas? El trabajo de Dukes proporciona algunas respuestas a estas preguntas. Apunta que ofreciendo la posibilidad de implantar pantallas en las tiendas, el canal se coordina para tener un nivel óptimo de anuncios. Los beneficios obtenidos provienen de la internación del sistema de comunicación ya que los costes se reducen. También se apunta que el detallista puede aumentar los precios por anuncio a las empresas proveedoras que están en competencia e interesadas en el canal. Otro aspecto hace referencia a que teniendo en cuenta que el nivel de conocimiento de las marcas antes de los anuncios

© Gabriel Izard

en tienda es distinto, ello se puede utilizar para diferencia precios y obtener más altos de los fabricantes que parten de situaciones de menos reconocimiento.

1.4.3 Gestión de la cadena de suministro (SCM)

La gestión adecuada de la cadena de suministro es una necesidad ineludible para las empresas de distribución en general y detallistas en particular. La gestión de la cadena de suministro abarca la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en el suministro y la adquisición, conversión, y todas las actividades de gestión de la logística. La gestión de la cadena de suministro incluye la coordinación y colaboración con los socios de canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios externos, y los clientes. En esencia, la gestión de la cadena de suministro integra la oferta y la gestión de la demanda dentro y fuera de las empresas. (Council of Supply Chain Management Professionals, http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp).

La gestión de la cadena de suministro se refiere pues, a los conocimientos y habilidades que se desarrollan para que la distribución física del producto se realice de la mejor manera (Izard: 2010, 41). Todas las organizaciones involucradas, proveedores, fabricantes, distribuidores mayoristas y distribuidores detallistas, deben coordinarse con eficiencia y con el establecimiento de relaciones de colaboración, que faciliten las actividades que requiere cada uno de los productos en cada eslabón de la cadena. Tanto el factor tiempo como el coste involucrado, son esenciales para conseguir dar respuesta a las necesidades que planten los consumidores y compradores en el mercado en competencia en el que se realizan las actividades.

La gestión de la cadena de suministro no se limita a temas de logística. Abarca distintos aspectos de integración de procesos en las distintas organizaciones implicadas en aras a lograr el mayor impacto en la reducción de costos, velocidad de llegada al mercado, servicio al cliente y rentabilidad para cada uno de ellas.

La gestión de la cadena de suministro se puede ver como la gestión de un sistema de redes de gestión de flujos físicos de mercancías. La visión de mercado global que predomina actualmente, tiene unas exigencias que van más allá de la actividad en un único país. De esta forma, se dan tendencias a la concentración y especialización territorial en el ámbito productivo y distributivo como resultado de las respuestas que se dan a esta visión global de los mercados. El análisis integral de la cadena de suministro incluye el conocimiento sobre la sistematización de la cadena y la dispersión espacial de los actores, así como la identificación de las relaciones con los factores del territorio que influyen en la conformación y operación de la misma (Jiménez, 2002: 140).

Respecto la orientación de la cadena de suministro hacia el futuro, definimos de acuerdo con publicaciones recientes, 4 objetivos estratégicos para el sector (The Consumer Foods Forum, 2011):

1.- Hacer los negocios más sostenibles
2.- Colaborar en la optimización de la cadena de suministro
3.- Facilitar el acceso a los consumidores a través de tecnologías
4.- Contribuir a la salud y el bienestar de los consumidores

1.- Hacer los negocios más **sostenibles** En relación a la necesidad de hacer los negocios más sostenibles, se trata de cambiar la visión: pasar de la visión de mirar hacia adentro a una visión que tuene en cuento lo que rodea a los negocios. Ritter: 2011, 26, identifica para ello 4 puntos:

Cuadro 16: Hacer los negocios más sostenibles

1	**Colaboración entre empresas detallistas y fabricantes de marca** Asumiendo grandes retos (p.e. desforestación) Ayudando a los consumidores a entender su rol para tener un estilo de vida más amigable con el entorno
2	**Medidas coordinadas con mensajes y lenguaje claros** Mensajes orientados a los consumidores Mensajes orientados a la toma de decisiones en los negocios orientados a ser más amigables con el entorno
3	**Medición de la competitividad a través de:** Comportamiento de las tiendas y las marcas Innovación orientada a la mejora de la sostenibilidad
4	**Trabajar con los proveedores iniciales para extender la influencia de esta actividad a otros sectores industriales.**

2.- Colaborar en la **optimización** de la cadena de suministro. Respecto la colaboración para la optimización de la cadena de suministro, se trata de reforzar los criterios y soluciones desarrolladas con enfoque innovador en el ámbito de:

Cuadro 17: Ámbitos de colaboración en la SCM

• La logística de tienda: aumentando la visibilidad de la disponibilidad de artículos y los envases listos para la exhibición (Self Ready Packaging)
• La logística física: compartiendo transporte, almacenes y reduciendo infraestructuras
• Las promociones: actividades de planificación, ejecución y control conjunto en las promociones
• Identificación de los productos y sus agrupaciones con sistemas de identificación automática estándares (GS1)
• Los activos físicos como los edificios y los vehículos orientados a la eficiencia
• Planes de negocios y de medición de resultados conjuntos

Fuente: Elaboración propia a partir de Ritter: 2011,28

3.- Facilitar el acceso a los consumidores a través de **tecnologías**. Respecto a facilitar el acceso de los consumidores mediante a tecnologías, hacemos referencia a los cambios en los hábitos de consumo como consecuencia del rápido desarrollo y facilidad de

© Gabriel Izard

acceso de las nuevas tecnologías. La capacidad de elección y transparencia en el mercado ha aumentado significativamente y los consumidores pueden mantener diálogos personalizados en cualquier momento y lugar. La capacidad de adoptar la innovación tecnológica por el consumidor es más rápida que la capacidad de la industria en dotar de valor a las posibles funcionalidades. Además la cantidad de posibilidades nuevas y de fácil acceso por todo tipo de consumidores, sorprende enormemente.

> *En la pasada década, el aumento de la competencia y el desarrollo de gran número de nuevos productos, ha transformado los servicios de comunicación. Ha aportado beneficios significativos a los consumidores y otros usuarios, incluyendo del descenso de precios, servicios de alto nivel de calidad, mayor y amplia elección de proveedores de servicios y acceso a nuevos servicios. Estas tendencias seguirán y se intensificarán en el futuro ya que se ha puesto en marcha la nueva generación de infraestructuras y servicios de comunicación. Estos cambios, no obstante, crean nuevos retos. Debido a que los servicios de comunicación son más complejos, se aumentan significativamente las dificultades de los consumidores a evaluar y comparar alternativas. Además las estructuras de precios pueden ser confusas y los contratos pueden limitar la capacidad de cambiar de proveedor. Sin embargo, se reconoce que los servicios de comunicación de los mercados se fortalecen con las decisiones de los consumidores que cada vez están más y ello ayuda a estimular la competencia de precios, innovación y mejora de la calidad. Las decisiones de los consumidores sobre la elección del proveedor tienen un gran nivel de información y con ello se benefician directamente y ayudan a impulsar y a sostener al competencia entre proveedores. (OECD, 2011:66)*

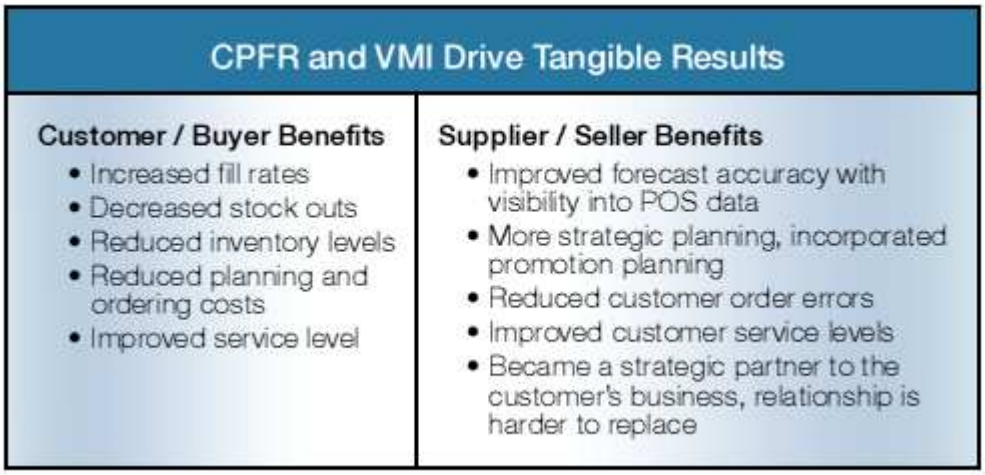
El poder del consumidor frente a las nuevas tecnologías de comunicación se ve favorecido por la propia capacidad de la tecnología, que facilita: la reducción de costes en la búsqueda, la capacidad de negociación gracias a la obtención rápida de la información sobre las alternativas, la posibilidad de comprar en múltiples canales (incluso on line) y finalmente en caso de conflicto con el proveedor, la facilidad en mostrar la evidencia del acuerdo contraído.

Por todo ello las empresas detallistas necesitan dotarse de capacidades para interactuar de forma efectiva con información útil para poder utilizar esta nueva forma de interactuar con éxito.

4.- Contribuir a la **salud y el bienestar** de los consumidores. Finalmente, Contribuir a la salud y el bienestar de los consumidores significa abordar la influencia a los cambios positivos en el comportamiento del consumidor, a través de la mayor información sobre hábitos saludables, y colaborar con instituciones para trabajar para una población que en las sociedades avanzadas aumenta en edad y los gobiernos aumentan las normativas para la mejora del bienestar.
Ligado a la gestión de la cadena de suministro se encuentra el fenómeno del aumento de la urbanización de la población mundial que requiere cada vez más que las regulaciones de los gobiernos locales aborden los requerimientos que se deben cumplir para el suministro eficaz de los productos a organizaciones detallistas que realizan sus tareas para la población urbana y por lo tanto se ubican dentro de las ciudades.

Los retos de la cadena de suministro del futuro, no dejan de lado las actuales problemáticas de su gestión. Existen técnicas y procedimientos avanzados para que su desarrollo se oriente a las necesidades del entorno y de la gestión de las organizaciones. Se habla de procesos CPFR y de VMI (Logility,2011) que se refieren a sistemas colaborativos de planificación, previsión y reaprovisionamiento (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) y a de gestión de inventarios basados en la venta (Vendor Managed Inventory). En el cuadro 18 a continuación pueden verse las ventajas de estos sistemas.

Cuadro 18. Resultados tangibles de DPRF y del VMI[4]



Fuente: Logility

Para poder desarrollar exitosamente estos procedimientos se deben cumplir un enfoque colaborativo que incluye: 1) la buena selección del socio comercial; 2) la capacidad de ser flexible siguiendo lo que el proceso demanda 3) registrar todos los éxitos conseguidos con los procesos para poder estimarlos en siguientes ocasiones. 4) interpretar los datos obtenidos de las cajas de salida da las tiendas, de la introducción de nuevos productos, de las transacciones de inventarios, de predicciones realizadas, de actividades promocionales planificadas, de pedidos realizados por los compradores siguiendo la planificación, etc.

La función de la Gestión de la Cadena de Suministro en las organizaciones detallistas, continúa expandiéndose en las actividades upstream (aguas arriba o de relación con los proveedores y en las actividades Downstream (aguas abajo o de relación con las operaciones en los establecimientos comerciales). Los participantes de un reciente estudio en estados unidos manifiestan su convencimiento que la SCM mejora significativamente el desempeño de las tiendas y de los trabajadores. (Brian:2011,6)

[4] Las ventajas son tanto para los compradores como para los vendedores que en esta línea de colaboración comparten objetivos, herramientas y mejoras

© Gabriel Izard

Podríamos preguntarnos qué relación existe entre la gestión de la cadena de suministro y las políticas comerciales. Por ejemplo, la política de precios, devoluciones y descuentos que se aplican en diferentes sectores, fomentan la coordinación de la cadena de suministro orientada a la eficiencia y la mejor oferta para el consumidor final (Chun :2011, 90)

CAPÍTULO 2. ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN CONTINUA

2.1. LA FORMACIÓN CONTINUA Y SUS MODALIDADES

2.1.1. Procesos de formación continua

El estudio de las actividades de formación continua va más allá del análisis de temas relacionados con la formación y educación: aborda aspectos del **funcionamiento de las organizacione**s y de las dinámicas desarrolladas por las personas que trabajan en ellas, y analiza un abanico de detalles relacionados en la gestión de los recursos humanos y las personas, como son la motivación, las habilidades, la retención de talento, los planes de carrera, la simplificación de tareas complejas, … por citar algunos de ellos.

La formación continua forma parte del campo de la educación profesional. Los bloques de educación profesional tienen problemáticas distintas en función de su razón de ser:

1) formación profesional inicial reglada dirigida a los jóvenes
2) formación profesional para jóvenes que no han superado la escolaridad obligatoria con el fin de facilitar su inserción laboral
3) formación profesional que facilita la inserción social a personas desocupadas y especialmente con colectivos con más dificultades de inserción
4) formación profesional de los trabajadores ocupados, con el fin de capacitarles para ejercer correctamente su profesión y las tareas exigidas en sus puestos de trabajo.

La formación profesional de los **trabajadores ocupados**, es la formación continua objeto de nuestro de interés. Esta formación tiene como objetivo genérico la habilitación de los trabajadores para realizar tareas que requieren una mayor preparación a través de la actualización de conocimientos y habilidades relacionados con los cambios del entorno laboral que tienen. Podemos pensar que los beneficios laborales derivados de la formación continua son evidentes, ya que se crea una fuerza laboral eficaz y competitiva y que además obtiene numerosos beneficios personales en su desarrollo así como por parte de las empresas que lo promueven. Esta visión es compartida por los estudiosos del tema.

> *La atención de las organizaciones se centra en desarrollar las estrategias que permiten aprovechar adecuadamente sus recursos humanos, para así mantener la ventaja competitiva que las diferencia en el mercado. La formación es una estrategia clave para ese fin, ya que evidencia, desarrolla y potencia las competencias de cada individuo y del conjunto de los RRHH que integran la organización.* (Pineda: 2007, 46)

© Gabriel Izard

Los sistemas de formación continua en el ámbito de los trabajadores ocupados, emergen de la convergencia de las necesidades de las **empresas** por mantener, redefinir o aumentar las competencias de sus trabajadores y trabajadoras. En cambio, por parte de las **personas**, se trata de gestionar su formación a lo largo de la vida, ya sea para mantener o mejorar las competencias que permiten conservar el puesto de trabajo, acceder a uno nuevo o promocionar en su trayectoria profesional o, simplemente, como consumo de formación.

> *…la formación es valorada como un recurso enormemente útil a nivel profesional y personal, y que sólo en algunos casos puede ayudar a la 'fuga' de profesionales a otras empresas* (Pineda: 2007, 56)….

Los efectos de la formación continua van más allá de las personas o de los resultados de las empresas y forman parte por ejemplo, del análisis de la movilidad o traspaso de profesionales entre empresas y organizaciones. Ello lleva a plantearnos un sinfín de preguntas relacionadas con el desarrollo de las personas y de las empresas:

> *… la formación profesional es un todo que no se debería parcializar; cada persona se vincula con ella en momentos diferentes de su vida en función de sus necesidades concretas. Dada la variabilidad actual del mercado de trabajo, los periodos de empleo – desempleo se alternan constantemente para muchas personas; ante esta situación ¿dónde acaba la formación inicial, y donde empieza la formación ocupacional o la continua? ¿No se trata más bien de un continuo destinado a capacitar a las personas para el trabajo en momentos profesionales diferentes?* (Pineda: 2007, 58)

La formación continua que reciben los trabajadores después de haber finalizado su formación inicial, se enfoca a la ampliación o perfeccionamiento sus **competencias** profesionales por interés personal o de las empresas. La formación continua es una herramienta imprescindible para el buen cuidado del conocimiento y desarrollo de las personas y las organizaciones. Muchas organizaciones incluyen la formación continua en el ámbito de los temas estratégicos y a través de ella dan respuesta a las exigencias en los cambios de los puestos de trabajo, con trabajadores adecuadamente capacitados. La formación continua impacta directamente a las políticas competitivas de las empresas, al facilitar el desarrollo de las competencias de la organización y las orienta los trabajadores hacia sus objetivos y modelos de negocio que puedan tener definidos. Las potencialidades de la formación continua son enormes tanto para las personas, como para las empresas y la sociedad en general. El estudio de las actividades de formación continua incluye la dimensión de su gestión y los planteamientos sobre su eficacia y su utilización estratégica en el funcionamiento y desarrollos de las organizaciones.

Los trabajos que analizan aspectos **metodológicos** y de diseño, se explicita la visión sobre la formación continua evocando al trabajador y a la empresa, con una triple misión: organizativa, clima y competencias personales.

> *El diseño de un programa de formación es una labor de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones que contempla tres metas fundamentales: generar el desarrollo y optimización organizativos, favorecer un adecuado clima de trabajo y potenciar las competencias personales, profesionales y laborales de las personas que conforman el equipo humano de la organización* (Fernandez- Salinero C.: 2004, 109)

Al ser la formación continua herramienta esencial de la organización, se engloba dentro el conjunto de estrategias de dirección y gestión de recursos humanos. De hecho, en la mayoría de las empresas, la formación continua está primero, como una parte integral de la política y las estrategias de la empresa, y luego como una función para la gestión de los recursos humanos.

> *La formación en las organizaciones se puede definir como un proceso sistemático, impulsado y gestionado por una organización y dirigido a sus colaboradores, que pretende desarrollar las competencias y las capacidades de éstos –sus conocimientos, habilidades y actitudes– para alcanzar los objetivos que la organización tiene planteados, teniendo en cuenta los intereses y motivaciones profesionales y personales de los participantes* (Pineda: 2006, 706)

De todas formas, respecto a este último planteamiento, se detectan cambios importantes en los últimos años. Muchas organizaciones y personas tienen interés en profundizar en los conocimientos del entorno laboral, que ayudan a las desarrollar las capacidades en la solución de problemas de tipo laboral o profesional. Por ejemplo, en el ámbito de las nuevas tecnologías de la información o en el ámbito de las habilidades de trabajo en grupo, nos encontramos con especificaciones propias de cada organización que enlazan estas competencias con el funcionamiento de las propias organizaciones. En consecuencia, la importancia de la adquisición de capacidades influye al desempeño individual y del grupo en la organización. Si tenemos en cuenta que el trabajo profesional se realiza en contextos organizados que tienen una misión que cumplir y que involucra y compromete a todos sus miembros, la formación se tiene que entender como una **responsabilidad colectiva**. Por otra parte, la formación continua hay que entenderla como una necesidad muy vinculada al desarrollo organizacional, que es el eje central de cualquier transformación que pretenda la organización.

> *Es precisamente la búsqueda de nuevas formas que permitan situar a las organizaciones en las mejores condiciones posibles para cumplir sus objetivos lo que ha propiciado un cambio en la orientación de la formación. Si inicialmente se centró en la mejora de los procesos internos (detección de problemas relacionados con la misión establecida, más eficiencia en la ejecución de tareas, mayor comprensión del funcionamiento de los grupos), la irrupción de los tiempos locos, en referencia a la turbulencia de los entornos, las crisis tecnológicas, la imparcialidad y, en cierta manera, el caos, propiciaron una orientación hacia los procesos externos. (*Gairín, 2010: 18)

La formación puede así considerarse como un requisito necesario que posibilita la consecución de los fines de la organización, como un elemento propio de la organización que actúa como una herramienta al servicio de las necesidades de la organización, como parte de la estrategia que posibilita posiciones ventajosas frente al cambio o como la esencia que permite el aprendizaje de la organización.

Recordamos con Bermejo (2006) el constructo de formación a lo largo de la vida, más necesaria que nunca, debido a la rapidez y dimensión de los cambios tecnológicos, económicos y organizativos. Superar el sentido utilitarista del que hemos hablado, focalizado en producir más, mejor y a menor costo, lleva implícitamente a reconocer la importancia de integrar los procesos educativos y formativos de las personas en una concepción continua y humanista, donde la persona es el referente principal, alrededor de la cual giran todos los procesos sean productivos, económicos,

participativo-culturales, sociales y en definitiva los que guían e impulsan los cambios en las organizaciones.

El desarrollo de la formación continua ha pasado de ser una estrategia sólo para las grandes empresas a convertirse en una realidad mucho más extensa gracias, entre otras cosas a las políticas que han promovido su difusión. En España, a partir del primer Acuerdo Nacional de Formación Continua de 1992, la formación continua pasó de ser una realidad marginal que se daba únicamente en grandes empresas y multinacionales, a ser muy normal.

Actualmente, lidera esta actividad la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE), que pertenece al Sector Público Estatal, que tiene carácter tripartito, ya que su patronato está constituido por la Administración Pública y por las organizaciones empresariales y sindicales más representativas.

La Formación Profesional para el Empleo se dirige a la formación a lo largo de la vida de los trabajadores tanto si están desempleados como si están ocupados para mejorar su capacitación profesional y desarrollo personal. También la Formación Profesional para el Empleo proporciona a los trabajadores los conocimientos y facilita la realización de prácticas para las necesidades de las competencias profesionales requeridas en el mercado de laboral y las empresas, contribuyendo a su mejora de la productividad y competitividad, así como mejorar la empleabilidad de los trabajadores, especialmente de los que tiene dificultades de mantenimiento del empleo o de inserción laboral. Con las competencias profesionales adquiridas por los trabajadores, tanto a través de procesos formativos (formales y no formales) como de la experiencia laboral, la Formación Profesional para el Empleo, se encarga de que puedan ser objeto de acreditación.

Las responsabilidades de la Fundación Tripartita, se desarrollan en el marco del Real Decreto 395/2007 de 23 de marzo que regula el subsistema de formación profesional para el empleo. En resumen son:

- Colaborar y asistir técnicamente al Servicio Público de Empleo Estatal.
- Contribuir al impulso y difusión de la formación profesional para el empleo entre empresas y trabajadores.
- Prestar apoyo técnico a las Administraciones Públicas y a las organizaciones empresariales y sindicales presentes en los órganos de participación del sistema.

Por lo tanto, se reconoce la estrecha vinculación de la formación con el empleo y con las políticas económicas. A través de la formación continua se fomenta la libre circulación de trabajadores y de este modo compensar situaciones de cambio sectorial negativas con la incorporación de sus trabajadores en otros sectores económicos con menos dificultades. De ello se deriva el respeto y valoración de los interlocutores sociales hacia la formación continua, que se convierte también como un instrumento automático para combatir situaciones de crisis.

El real decreto 395/2007 en su artículo 2.2, define los fines de la formación profesional para el empleo de la FTFE del siguiente modo:

> a) *Favorecer la formación a lo largo de la vida de los trabajadores desempleados y ocupados, mejorando su capacitación profesional y desarrollo personal.*
> *b) Proporcionar a los trabajadores los conocimientos y las prácticas adecuados a las competencias profesionales requeridas en el mercado de trabajo y a las necesidades de las empresas.*
> *c) Contribuir a la mejora de la productividad y competitividad de las empresas.*
> *d) Mejorar la empleabilidad de los trabajadores, especialmente de los que tienen mayores dificultades de mantenimiento del empleo o de inserción laboral.*
> *e) Promover que las competencias profesionales adquiridas por los trabajadores tanto a través de procesos formativos (formales y no formales), como de la experiencia laboral, sean objeto de acreditación.*

En España, con la FTFE se dispone de la herramienta que canaliza el impulso de las administraciones públicas, las organizaciones empresariales y las organizaciones sindicales hacia la formación continua.

La FTFE dispone de recursos que financian el subsistema de formación profesional para el empleo proceden de la recaudación de la cuota de formación profesional que realiza la Seguridad Social, de las ayudas del Fondo Social Europeo y de las aportaciones específicas establecidas en el presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal.

Las empresas disponen de un crédito para la formación de sus trabajadores, cuyo importe resulta de aplicar a la cuantía ingresada por cada empresa el año anterior, en concepto de formación profesional, el porcentaje que anualmente establece la Ley de Presupuestos Generales del Estado. El porcentaje bonificable se determina en función del tamaño de las empresas, de tal forma que cuanto menor es el tamaño de la empresa, mayor es el porcentaje de bonificación.

Los últimos datos publicados por la Fundación Tripartita para la Formación del Empleo, nos muestran un mayor interés sobre la formación continua:

- En 2010, han cursado alguna acción formativa 2.771.069 participantes (12,6 % más que en 2009).
- Uno de cada cuatro trabajadores participantes ha realizado más de una acción formativa. La duración media de la formación fue de 26,8 horas por participante (una hora menos que en 2009), completando un total de 74,3 millones de horas de formación en 2010. Las materias en las que se forman la mayoría de participantes son de carácter general: prevención de riesgos, gestión RRHH, idiomas e informática.
- 380.548 empresas fueron formadoras de sus trabajadores a lo largo de 2010, representando un incremento del 29,6 % respecto 2009. El aumento de empresas que se registraron para utilizar el acceso electrónico a la información sobre del crédito disponible para realizar la formación de los trabajadores, fue del 24,0 %.
- Cuanto mayor es la plantilla de la empresa, mayor presencia tiene en el sistema de bonificaciones. De este modo, en un extremo tenemos que 21,5 %

© Gabriel Izard

de los trabajadores formados provienen de las empresas de mas de 4.999 trabajadores (103 iniciaron actividades formativas en 2010). En otro extremo, 30,8 % de los trabajadores formados provienen de las empresas entre 1 y 50 trabajadores. Estas 358.655 empresas han aumentado mucho la actividad formativa en 2010 (aumento por encima del 20 % mientras que en las grandes empresas de más de 4.999 fue del 5 %)

- En 2010, el crédito dispuesto para la bonificación en formación continua por parte de la FTFE ascendió a 516 millones de euros. Su reparto medio por empresa, según el tamaño de las empresa fue la siguiente: para empresas de 1 a 5 trabajadores, de 379,5 euros; para empresas de 6 a 9 trabajadores, de 548,3 euros; para empresas de 10 a 49 trabajadores 1.244,1 euros; para empresas de 50 a 249 trabajadores, de 5.290,5; para empresas de 250 a 4.999 trabajadores de 36.301 euros y para empresas de mas de 5000 trabajadores de 761.435,5 euros.
- La formación continua en el marco de la FTFP tiene cuatro modalidades: presencial, a distancia convencional, tele-formación o mixta. Las condiciones de cada modalidad están definidas también en el Real Decreto 395/2007 , donde se fijan el número de asistentes los soportes didácticos, los recursos y la duración de las acciones. La modalidad presencial significó de media en 2010 unas 16 horas por participante, mientras que la modalidad a distancia aumenta hasta 63,4 horas. La media total de horas es de 26,8 por participante y acción formativa; es decir, se dedicaron 74,3 millones de horas a acciones de formación bonificada en el 2010.
- La mayoría de los contenidos de la formación continua desarrollada, en el marco de la formación bonificada, tiene un carácter claramente general y centrada en ámbitos del conocimiento como: riesgos laborales (8,0 %), gestión de los recursos humanos (7,1%), idiomas (16,8 %) e informática (11,1 %).

El **crecimiento** y realidad de la formación continua bonificada es incontestable, si bien aún queda el interrogante de su efectividad. ¿Cómo **validar los efectos** de la formación continua y medir su eficacia? o ¿cómo se determina la calidad de la acción formativa, para saber si responde a las necesidades de la organización, de los trabajadores y mejora la actividad profesional?, son algunas preguntas a responder. Podemos coincidir con Pineda y Sarramona (2006: 731) sobre la necesidad de evaluar varios niveles: la satisfacción de los participantes, el aprendizaje logrado, la adecuación pedagógica, la transferencia o las aplicaciones en el puesto de trabajo, el impacto y la rentabilidad de la inversión, pero también hemos de reconocer que pocas veces se consideran los distintos niveles en la evaluación.

La medición de la efectividad de la formación no trata así y únicamente del control de su gestión. La preocupación por ampliar el sentido de la evaluación está y se evidencia en el Real Decreto 395/2007 cuando establece en su artículo 36 que las acciones que se impartan y desarrollen deberán tener la calidad requerida y responder a las necesidades de los trabajadores y de las empresas. Asimismo y como

complemento, la orden TAS/2307/2007 que lo desarrolla establece en su art. 28 que la participación de los alumnos en la evaluación de la calidad de las acciones formativas se realizará a través del «Cuestionario de evaluación de calidad» que se publicará mediante Resolución del Director General del Servicio Público de Empleo Estatal.

A nivel europeo, la preocupación por mejorar el nivel de cualificación de los ciudadanos europeos se reflejaba en el programa de trabajo de la Unión Europea conocido como «Educación y Formación 2010», en el que se definen tres objetivos:

- Mejorar la calidad y la eficacia de los sistemas de educación y formación en la Unión Europea,
- Facilitar el acceso de todos a los sistemas de educación y formación,
- Abrir los sistemas de sistemas de educación y formación al mundo exterior.

Además, dentro del objetivo nº 2.1 de los objetivos de la estrategia de Lisboa –un entorno de aprendizaje abierto– se incluyen como cuestiones clave las siguientes:

- *Ampliar el acceso a la educación permanente a través de la información, el asesoramiento y la orientación respecto de toda la gama de posibilidades de formación disponibles.*
- *Impartir una educación y una formación que permitan a los adultos tomar parte en ellas de manera efectiva y conciliar el aprendizaje con otras responsabilidades y actividades.*
- *Velar por que todo el mundo tenga acceso al aprendizaje con el fin de responder mejor las exigencias de la sociedad del conocimiento.*
- *Promover vías de formación flexibles para todos.*
- *Fomenta redes de instituciones de educación y formación a distintos niveles en el marco de la educación permanente.*

El informe de la Comisión Europea (COM(2011) 413 final) al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las regiones de fecha 1 de Julio de 2011 sobre la Evaluación intermedia del programa de aprendizaje permanente, (definido en el artículo 15, apartado 5, de la Decisión nº 1720/2006/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de noviembre de 2006, donde establece un programa de acción en el ámbito del aprendizaje permanente (Decisión PAP)), ofrece información basada en los informes de los 31 países participantes en dicho programa y describe como se han utilizado los caso 3.000 millones de euros para actividades transnacionales de educación y formación destinados a promover la modernización de los sistemas educativos de los países. En términos generales se ha conseguido realizar 900.000 periodos de movilidad de aprendizaje a ciudadanos europeos, de los que se han beneficiado más de 720.000 estudiantes y casi 180.000 profesores, formadores y otro personal. Más de 50.000 organizaciones europeas han participado en varias formas de actividades de cooperación. En relación al tema de nuestro interés (la formación profesional y la formación continua), este informe pone de relieve la gran importancia de los periodos de formación Leonardo da Vinci para la empleabilidad y las capacidades de emprendimiento de los participantes. Más de 67 000 personas en formación, aprendices y solicitantes de empleo, profesores y formadores de la educación y formación profesional se beneficiaron de dichos periodos de formación en 2009. En este contexto, fue importante la participación de

las PYME: el 80 % de las personas en formación de Leonardo da Vinci realizaron su periodo de formación en una empresa con menos de doscientos cincuenta trabajadores. El convencimiento del éxito de la iniciativa se puede ver en la siguiente afirmación:

> *En contraste con otras intervenciones de la UE de mayor escala, tales como los Fondos Estructurales, la ventaja del PAP es que apoya la cooperación transnacional y da acceso a un mayor número de buenas practicas e ideas innovadoras de lo que sería posible con un enfoque nacional o bilateral* (pág.7)

Respecto a la utilización del presupuesto se puede ver que la formación profesional recibió el 26 % de los de los fondos del PAP en el marco de Leonardo da Vinci, mientras que las instituciones de enseñanza superior recibieron alrededor del 45 % en el marco los fondos PAP de Erasmus; y este porcentaje fue del 16 % para la educación escolar en el marco de Comenius y del 5 % para el aprendizaje no profesional de adultos en el de Grundtvig. El programa transversal y el programa Jean Monnet suponen aproximadamente el 5 % y el 2 % de los fondos respectivamente.

2.1.2. Formación continua e innovación en las organizaciones

Nos podemos preguntar la relación entre la formación continua y la innovación en las organizaciones. La innovación forma parte de **estrategia** de las empresas y organizaciones de cualquier condición, y su relación con la formación continua y el aprendizaje es de interés de estudio, dadas las implicaciones que se derivan. De hecho, muchos modelos de innovación en las empresas tienen unas características en las que convergen de diferentes formas las relaciones entre personas: directivos, empleados, clientes y proveedores, etc. Edvarsdoon (2011) analiza el modelo de innovación y se excelencia en los servicios a partir de una estudio realizado con comparación entre empresas líderes en el sector de la distribución detallista como son IKEA ; Starbck, H&M y The Body Shop. Aunque se centre más en IKEA señala como distintos aspectos de la cultura organizativa se transmiten entre los trabajadores para poder tener esta actitud de innovación de éxito. Para ello definen el modelo de excelencia en servicios e innovación (SEIB, del inglés, Service Excellence and Innovation) que se basa en tres puntos:

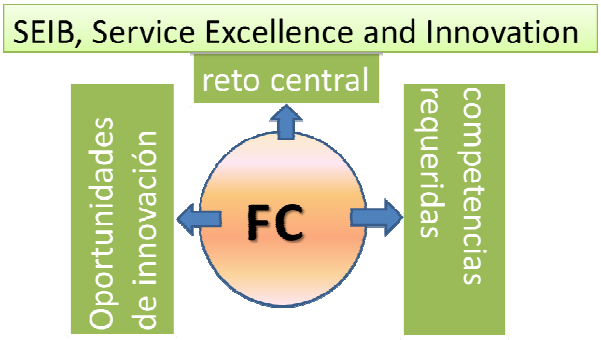
1) un reto central
2) las competencias requeridas
3) las oportunidades de innovación.

El reto central se refiere a crear y gestionar los recursos necesarios para ofrecer y soportar a los clientes directos el máximo valor en el intercambio. Por lo tanto, se necesita una configuración de las operaciones ligada a las normas y valores propios así como a los valores de los clientes y la sociedad. Incluye por lo tanto valores éticos en ello. Respecto a las competencias requeridas, se refiere que los empleados y otras partes implicadas en la actividad de las empresas, tengan las habilidades, motivaciones y energías para producir el máximo nivel de excelencia en el servicio.

Respecto las oportunidades de innovación, indica la necesidad de que su gestión esté basada en los valores de la empresa, creado plataformas para su desarrollo en conjunción de los clientes, trabajadores y directivos.

El análisis de Edvardsson pone en evidencia la relación de los valores de la formación continua con la innovación: el reto central, las competencias requeridas y las oportunidades de innovación demandan una actividad, que los trabajadores solo pueden abordarán con mejores resultados si están debidamente formados, tal como mostramos en la figura 7

Figura 7



Fuente: Elaboración propia a partir de Edvarsoon (2011)

En la actividad de estudiar de la relación de la formación continua en la **innovación**, algunos autores han analizado el nivel de aprendizaje en la innovación y el desempeño organizativo. García Morales (2010) y otros profesores de la Universidad de Granada, discuten sobre el aprendizaje organizativo (AO) en las faceta de aprendizaje adaptativo y generativo, señalando que el primero tiene como foco la obtención de resultados inmediatos y la efectividad, sin cambios organizacionales significativos y manteniendo los valores que existen en la organización (García Morales: 2010,161). En cambio, el aprendizaje generativo se refiere a un cambio a las estrategias y los valores. En este sentido, se habla del desempeño efectivo y de los valores y normas que definen este desempeño. El nuevo conocimiento (que aquí entendemos que se adquiere a través de la formación continua) proporciona el proceso de crecimiento organizativo que es la piedra angular de las actividades de innovación. Para que la innovación salte a un primer plano en las organizaciones se requiere un alto grado de capacidad del aprendizaje organizativo.

> *Un mayor nivel de AO favorece un mayor efecto en la innovación impulsando no simplemente un cambio en las rutinas organizacionales, las tareas o las capacidades, sino también en las capacidades estratégicas, teorías y procesos de negocio …. Así pues, a medida que la innovación pasa de ser incremental a discontinua, aumentan los riesgos y la incertidumbre, siendo necesarios mayores niveles de cambio y aprendizaje requerido … De este modo, un aprendizaje adaptativo facilita pequeñas desviaciones o innovaciones en las rutinas o prácticas existentes –denominadas innovaciones–que evolucionan, o variaciones, mientras que el aprendizaje generativo impulsa innovaciones discontinuas o no rutinarias –también llamadas reorientaciones–, que son innovaciones que traen consigo cambios fundamentales en las actividades de la organización y que representan claras desviaciones con respecto a las prácticas existentes … Este aprendizaje se hace efectivo cuando una organización está deseando cuestionarse asunciones sostenidas en el*

largo plazo acerca de su misión, de sus clientes, de sus capacidades o de su estrategia, generando cambios en sus prácticas, estrategias y valores. (Garcia M: 2010, 169)

Existe interés en relacionar las consecuencias de esta relación de la formación continua y la innovación, por la importancia de la rapidez de los cambios tecnológicos, la revolución en los canales de comunicación e información y el impuso e importancia de los aspectos económicos en la sociedad. La competencia impacta también en las capacidades y habilidades de los trabajadores puesto que en las economías más desarrolladas, el factor calve de su competitividad se encuentra en la productividad. La capacidad de atracción de capital, creación de nuevos puestos de trabajo y consecución de índices altos de crecimiento depende de la productividad. Vieira, Neira y Vázquez (2011:1270) describen como han encontrado un gran número de estudios que establecen la relación entre productividad e innovación, destacando la importancia de ésta para el desarrollo de la primera. Se ve como la competitividad de las economías depende en gran medida de la habilidad en generar empleo cualificado, como resultado tanto de aspectos relacionados con la demografía como de las limitaciones del mercado de trabajo y las cualificaciones de los recursos humanos. Se cita a Mohnen (1966 y 2003 junto con Mairesse) que basa la explicación del crecimiento económico en la innovación.

Innovación en este contexto, se describe como un proceso continuo y complejo de descubrimiento, desarrollo, aprendizaje y aplicación de nuevas ideas de métodos industriales y comerciales, así como de tecnologías (Vieira: 2011, 1272)

¿Cuáles son las **condiciones para la adopción** de las innovaciones? Muchas innovaciones requieren formación sobre conocimientos explícitos de difícil localización en libros de texto u otros medios de trasmisión de conocimiento oral o audiovisual (Vieira: 2011, 1273). La importancia de la calidad del capital humano que cita Vieira, se aprecia en la diferente capacidad de implantación de la innovación en las distintas economías. Por lo tanto considera ineludible ver esta relación entre los niveles de cualificación de los trabajadores y desarrollo de la innovación siguiendo a Guisan y Aguado (2005).

2.1.3. Papel de los profesionales en la formación continua

¿Cuál es el papel de los profesionales del ámbito educativo y como han de desarrollar las actividades de formación continua? Pero antes, ¿Qué es el formador en el contexto de la formación continua? Con Navío (2006: 64) afirmamos que:

el formador se entiende como aquel profesional relacionado con la formación en y para el trabajo y que, por tanto, desarrolla tareas tan variadas como la planificación, el diseño, el desarrollo y/o la evaluación curricular, así como la investigación y la innovación en su quehacer diario en contextos globales y locales que condicionan su actuación y en los que interviene activamente.

En el contexto del análisis del profesional de la formación continua, Navío plantea una serie de dilemas interesantes: 1) La profesionalidad del formador 2) Los referentes de la formación de los formadores 3) el papel de las competencias en la

formación de los formadores 4) momentos para la formación de los formadores 5) el futuro de la formación de los profesionales de la formación. Las respuestas a estos dilemas se fundamentan con la revisión de las aportaciones de distintos autores y apuntan temas sumamente interesantes.

Algunos apuntes son:

Cuadro 19: Dilemas del profesional de la formación continua

	DILEMAS DEL PROFESIONAL DE FORMACIÓN CONTINUA
La profesionalidad del formador	El profesional de la formación continua debe saber movilizar los recursos personales y del entorno para transferirlos al contexto en el que está desarrollando su labor. A tal efecto, debe identificarse con el sector y disponer de los conocimientos y capacidades que pueden transmitirse éticamente mediante acciones de formación
Los referentes de la formación de los formadores	Existen distintas orientaciones en la formación docente que deben explicitarse antes de la realización de la actividad. Las responsabilidades difieren según el perfil y competencias específicas del formador
El papel de las competencias en la formación de los formadores	Existen distintos elementos a combinar y forma de combinarlos, ligados tanto a los requerimientos de la docencia como las necesidades de los participantes y sus capacidades. La formación de los formadores debe orientarse a la competencia profesional. En los procesos de formación basada en competencias, los procesos de aprendizaje deben orientarse hacia la acción del participante en su situación de trabajo
Momentos para la formación de los formadores	Diferentes autores destacan la poca coherencia entre formación inicial y continua de los profesionales de la formación y cuestionan el papel de las acciones formativas en la conformación de la competencia profesional.
El futuro de la formación de los profesionales de la formación	Se apuntan varios aspectos de desarrollo futuro ligados con el asentamiento del profesional de la formación continua, como son: El rol y competencias de los formadores La validación de la experiencia de los formadores Los estándares de cualificación

Fuente: elaboración propia a partir de Navío, 2006

Mamaqi (2011) realiza un excelente estudio sobre el perfil profesional de los formadores de formación continua en España y realiza una descripción de tipo socio-laboral que incluye el grado de profesionalización y las competencias profesionales de los formadores. Reconoce las dificultades en el estudio de este perfil profesional, dada la poca atención que le presta la literatura por un lado, y que el reconocimiento de que el contexto en el que se desarrolla esta actividad está sujeto a cambios permanentes.

Un aspecto destacado en el papel de los profesionales del ámbito de la formación continua, es el que hace referencia a la caracterización de las competencias

© Gabriel Izard

desarrolladas para los receptores de la formación continua. Junto con Tejada (2005:2) podemos definir como a las competencias como:

> *un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. Las actividades de formación continua se orientan al desarrollo de las competencias puesto que La competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Saber, además, no es poseer, es utilizar.* (Tejada: 2005, 3).

La orientación a resultados que toda actividad de formación continua, encuentra más apoyos con la definición de los objetivos y actividades hacia las competencias.
Se reconoce el valor del enfoque hacia competencias en la formación continua. Por ejemplo Malaqi (2011: 4) indica que:

> *Hoy en día es inconcebible el formador como mero ejecutor de programas de formación. Actualmente se cree en un formador transformador de diseños según su propia situación y su contexto de funcionamiento. Sin embargo, ningún tipo de competencia se puede desarrollar y asimilar fuera de los contextos de actuación del formador sean éstas de carácter genérico y/o específico o de carácter técnico, social, didáctico, etc.*

Ello se puede aplicar tanto en el contexto general en el que la profesionalización tiene que ver con el tiempo de dedicación, tipo de contrato, las funciones a desempeñar y las modalidades de formación que se imparten. Igualmente en el contexto especifico limitado al lugar donde se desarrolla la actividad y se ponen en marcha las competencias docentes trasversales y específicas.

Más adelante en este apartado, vemos y analizamos el detalle de los cuatro perfiles que establece el estudio de Malaqi del siguiente modo: 1.- Instructor-enseñante; 2.- Formador –experto; 3.- Instructor- Tutor/animador 4.- Formador – Profesor.

Junto con el enfoque hacia las competencias de los profesionales del ámbito de la formación continua, podemos preguntarnos también el papel de las instituciones educativas en este tema. En particular, nos parece interesante el análisis sobre el encaje de la Universidad con este tema, puesto que de entrada se ve muy distante. Recientemente surge a la palestra la conveniencia de la implicación de la Universidad en la impartición de los ciclos formativos de grado superior. Posiblemente el reconocimiento del peso de la economía en las trasformaciones de la sociedad actual, confieren más valor a esta discusión, teniendo en cuenta la mayor complejidad de los itinerarios profesionales y en consecuencia la mayor complejidad de la formación necesaria para recorrerlos (Gairín: 2006, 260). A pesar de que el análisis aporta ventajas y problemas de diferente índole y por lo tanto no queda necesariamente definida la necesidad de esta aportación de la Universidad, podemos otorgar al debate un grado de interés elevado, puesto que conlleva necesariamente el acercamiento de la institución universitaria al entorno social y económico en el que está inserida. De todos modos, no es objeto de esta tesis el análisis del papel de la Universidad en la formación continua, con lo que lo tocamos de forma lateral y

señalando aspectos que pueden aplicarse inmediatamente, como por ejemplo las prácticas en los estudiantes Universitarios

La relación que la Universidad tiene con las empresas con las prácticas estudiantiles, es cada vez más importante. Podrán buscarse sinergias con las actividades de formación continua y con el mundo empresarial y la universidad en relación a las prácticas (o practicum) que los nuevos planes de estudio y en especial en aplicación del plan de Bolonia se necesita con más claridad en los distintos grados universitarios. Reconociendo que la experiencia de acercamiento del estudiante universitario a la empresa, es distinta a la experiencia de realización de actividades de formación continua a los trabajadores de la empresa, la búsqueda de sinergias podrá dar luces sobre esta relación. Mientras tanto, Zabalza (2011:22) apunta y analiza el practicum universitario realizado en el mundo de la empresa, a través de siete aspectos centrales en su desarrollo:

> a) *la forma en cómo se denomina el periodo de prácticas y cómo eso influye en su sentido curricular;*
> *b) los modelos de base del Practicum o cómo se fundamenta el proceso de aprendizaje que se pretende lograr;*
> *c) la prevalencia de cuestiones organizativas sobre curriculares y sus consecuencias;*
> *d) la importancia de la modalidad de relación interinstitucional que se establezca entre la universidad y los centros de prácticas;*
> *e) el componente emocional de la experiencia del Practicum y la necesidad de llegar más allá;*
> *f) la creación de redes y comunidades de aprendizaje;*
> *g) la incorporación progresiva de las TIC a la gestión, supervisión y tutorización del Practicum.*

Las propuestas de las prácticas precisan un modelo de aprendizaje para fundamentar esta actividad en unas bases sólidas y dar respuesta a las posibilidades que dan en la aproximación del estudiante al mundo real y el impacto en su formación, así como el aprovechamiento de esta actividad por parte de la empresa, que con ello tiene la oportunidad doble:

1) aproximación a la realidad de los estudiantes universitarios y
2) acercamiento a las necesidades formativas de la propia empresa a través de estudiantes en prácticas que facilitan un margen más amplio de experimentación.

Igualmente, el desarrollo de las prácticas exigen una clarificación de los aspectos organizativos, que según Zabalza (2011:31) consumen una buena parte de las energías que impide entrar en cuestiones más cualitativas. La calidad de la experiencia es esencial, y en el caso que se quiera relacionar esta actividad con aspectos de formación continua, se tendrá que tener en cuenta que la calidad de la relación entre la Universidad, la empresa y el estudiante sean mínimamente satisfactorios como para poder derivar una experiencia positiva hacia la formación continua. Si hay escasa atención a los contenidos del aprendizaje, sistemas de evaluación superficiales y sistemas de tutoría marginales y heterogéneos, posiblemente el nivel de calidad que se alcance sea claramente insuficiente para dar una continuidad y generar las sinergias que señalábamos antes. Por lo tanto el modelo de aproximación y cooperación institucional que puede generarse con esta actividad de prácticas, debe someterse también a unos niveles de profundización que asienten los progresos de

© Gabriel Izard

relación alcanzados. Tanto las actividades administrativas como las que hacen referencia a los aspectos de contenidos (didácticos, profesionales, de perfil o personales),… ofrecen grandes posibilidades de asentamiento de la actividad que deberían aprovecharse para otros aspectos de interés formativos de las empresas, y en particular en el ámbito de la formación continua.

¿Cuáles son los niveles de formación de los formadores en formación continua? Esta pregunta revela la importancia de abordar la necesidad de fundamentar los posibles planes de intervención formativa que se dan en el contexto social y comunitario en el que se realiza la actividad formativa. Encontramos a Zapata y Cerezo (2006) que analizan en detalle este tema para el caso de Cataluña. Justifican la necesidad de atender la formación del formador:

> *Un formador típico tiene entre quince y treinta y cinco personas a las que enseñar en un período de tiempo limitado. Como cada individuo posee una configuración previa diferente de conocimiento, distintos objetivos personales y profesionales y distintas tendencias motivacionales, a cada uno deberían asignársele diferentes itinerarios formativos. De acuerdo con esta idea lo mejor sería la formación individualizada. Pero económicamente no es factible. Incluso a veces el formador tiene que convertirse en un tutor on line. En tales casos, el del maestro de aula y el del tutor on line, el problema de la formación es cómo optimizar el aprendizaje de los alumnos en vez de como maximizarlo. Para ello es fundamental saber cómo organizan sus recursos los buenos formadores y qué competencias son las más favorables para esas estrategias. El papel de los formadores no es irrelevante. Diversos estudios han demostrado que su influencia es determinante.* (Zapata: 2006, 15)

La extensión de los procesos de formación continua en el mundo empresarial alcanza porcentajes cercanos al 90 % de cobertura en España (Salinero: 2007, 80) a pesar de que a menudo se trata únicamente de una reacción o respuesta a necesidades inmediatas. El plan de formación es una herramienta que permite la planificación estratégica y su desarrollo. Muchas empresas toman decisiones sobre la formación continua de forma centralizada y el debate sobre la conveniencia de la centralización o descentralización que se discute en muchos ámbitos empresariales, tiene también relevancia en la formación continua, tanto en su planificación como en su ejecución.

Antes de adentrarnos a la comprensión de los tipos de formación continua, tanto por las políticas definidas por las Administraciones como por otras formas existentes, veamos con un poco más de detenimiento algunos detalles del estudio más actual sobre los perfiles profesionales de los formadores. Como hemos visto anteriormente, un elemento clave de la formación continua, es el formador. El conocer estos perfiles, ayuda a saber el grado de respuesta a las demandas diferenciadas de cada persona adulta y grupos de acción en los que desarrollan su actividad profesional. En España disponemos de los resultados del reciente estudio Mamaqi (2011) sobre datos empíricos define cuatro perfiles profesionales del formador de formación continua. Argumentado por la necesidad de avanzar, a partir del reconocimiento del aumento de las actividades, después de la aparición de políticas públicas especificas que han ayudado a la financiación y expansión en el conjunto del tejido empresarial, se

desarrolló el trabajo de la definición de los perfiles, con el objetivo de: (Malaqi: 2011, 2)

> *Analizar a través de métodos cuantitativos los perfiles profesionales de los formadores en formación continua y describir sus características de acuerdo con el grado de profesionalización-ocupación y la importancia de las competencias que permiten el formador cumplir con sus funciones y asumir responsabilidades.*

Esta aportación se justifica con el deseo de mostrar que el conocimiento de los perfiles supone un avance en el conocimiento de las actividades de formación continua y en este sentido pensamos que ayudará a que las programaciones e implantaciones que se vayan dando en los distintos sectores económicos y sociales, puedan tener en cuenta la adecuación de los perfiles a las necesidades planteadas. Los propios autores del estudio que citamos indican (Mamaqi: 2011, 3)

> *… el estudio del perfil profesional de formadores en formación continua no ha logrado hasta hace algunos años acaparar del todo la atención investigadora que merece, porque los estudios realizados hasta ahora no lo contemplan como un objetivo principal sino de apoyo y, en segundo lugar, por la difícil labor de situar este profesional en tareas, competencias y habilidades determinadas, ya que en el contexto de formación continua y del mundo laboral su figura profesional está sujeta a cambios permanentes.*

Compartimos la visión de que la figura del formador de formación continua se conceptualiza bajo 4 parámetros, que nos ayudan a comprender las actividades que realizan: 1) El formador es el referente concreto de la formación continua, que es una de las especificidades por las que se identifica este profesional y su principal ámbito de actuación. 2) El contexto de actuaciones del formador está delimitado al de las empresas, organizaciones y centros de formación, lo que hace que sus actividades sean aún más específicas. 3) Las actuaciones del formador dependen en gran medida de los grupos destinatarios. 4) El perfil del formador de formación continua integra toda una serie de conocimientos, capacidades, destrezas, habilidades y actitudes de definición compleja. Estos son los elementos de interés son los que guiaron el estudio de campo de Malaqi, con una muestra que combina la cantidad de formadores con el de las acciones formativas realizadas.

De forma resumida la muestra que tiene un nivel de confianza estadística del 95,5 y que alcanza 606 personas formadoras, tiene unas características que reflejan el universo de los datos que proporciona la FTFE que se resumen en: El 50% de los encuestados tienen la titulación de Licenciado, Ingeniero, Arquitecto Superior, el 9% tienen master y tienen doctorado únicamente el 1,5%. El 65% de los formadores tienen una edad comprendida entre 30 y 45 años. En cuanto al sexo, los hombres formadores alcanzan el 55,1% frente a un 44,4% que son mujeres.

A través de un análisis de componentes principales categóricos de las respuestas del cuestionario sobre competencias básicas y especificas cuyos resultaros se analizaron e interpretaron y permitieron definir cuatro perfiles profesionales del formador de formación continua del siguiente modo: 1.- Instructor – enseñante; 2.- Formador –

experto; 3.- Instructor/tutor – animador, 4.- Formador- Profesor. En el cuadro siguiente se resumen las características de estos perfiles:

Cuadro 20: Perfiles profesionales del formador de formación continua

PERFILES PROFESIONALES DEL FORMADOR DE FORMACIÓN CONTINUA	
Formador – Instructor – enseñante	Importancia en la programación global de los cursos formativos con evaluación continua y actitud abierta y comunicativa en el aula. Valoran la importancia de adecuar las estrategias de enseñanza-aprendizaje a las características de los formados, así como las capacidades y habilidades de auto perfeccionamiento y adaptación a cambios permanentes. Tiene experiencia como formadores y por lo tanto participan en el proceso de elaboración delos programas formativos y de los materiales y contenidos que se desarrollan en el aula. Su punto fuerte radica en la experiencia como formadores y que su labor no ve afectada por la relación profesional que tienen como formadores ya que la mayoría de ellos son formadores como segunda profesión y a tiempo parcial. Es el grupo más numeroso (44 %)
Formador – experto	Expertos en contenidos específicos pero no necesariamente con experiencia previa. Tiene contrato en tiempo parcial. Son jóvenes en el mercado laboral y con menor experiencia frente a los otros tres perfiles. Alcanza al 24 %.
Instructor / tutor – animador	La experiencia en formación continua no supera los tres años. Considera importante el carácter socializador de la formación continua. Han realizado formación continua en los últimos 2 años y destaca su rol de tutor - instructor. Representa el 18 %
Formador-Profesor	Son formadores a tiempo completo con una situación laboral estable. Superan a los otros perfiles en años de ejercicio como formadores de formación continua. Así mismo han sido formados en aspectos de gestión y didáctica. Alcanza el 14 %.

Fuente: elaboración propia a partir de Mamaqui (2011)

Malaqui concluye:

> *el perfil profesional del formador en formación continua en España aún se encuentra estrechamente relacionado con su grado de profesionalización, siendo el tiempo dedicado a la formación, el tipo de contrato y el puesto/cargo que ocupa los aspectos que mayor diferencia causan entre perfiles. Sin embargo, esta diferencia no es nítida cuando se trata de las competencias básicas y específicas que debe poseer el formador en formación continua, especialmente entre los perfiles 1 y 4 por un lado y 2 y 3 por el otro, concluyendo que los perfiles de Formador- Experto e Instructor-Tutor-Animador no constan aún como perfiles definidos, debido en parte a su inestable situación laboral ocupacional y a la ausencia de una descripción y determinación de las competencias y capacidades especialmente ajustada a sus necesidades.*

2.1.4. Políticas de formación continua

Respecto a las políticas de formación continua y en el contexto de la Unión Europea, se adoptó en Mayo de 2009 por parte del Consejo, el marco estratégico para la cooperación europea en educación y formación que marca las estrategias y los

objetivos a largo plazo que deben guiar la cooperación europea en este ámbito en el camino hacia 2020, centrado en 4 objetivos:

- Hacer real la educación permanente y la movilidad
- Mejorar la calidad y la eficiencia de la educación y la formación,
- Promover la equidad, la cohesión social y la participación ciudadana,
- Posibilitar el aumento de la creatividad y la innovación, incluido el espíritu emprendedor, en todos los niveles de educación y formación.

El documento de trabajo del Consejo para comunicar el análisis de esta estrategia en los distintos países miembros de mitades de 2011 (EU-CSWD:2011) , resume el trabajo realizado desde entonces a nivel europeo y por países así como un análisis profundo sobre los progresos conseguidos en un gran número de políticas clave. A partir de los informes de las autoridades de los 27 países miembros más Croacia y Turquía respondiendo un único cuestionario en el primer semestre de 2011, junto con informaciones adicionales tomadas de Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training) y Euydice (Network for Information on education systems and policies in Europe), se dispone de un informe de seguimiento de las actividades realizadas para los objetivos del 202° en educación y formación continua.

El consejo de Europa trabaja emitiendo recomendaciones para los países miembros que guían para las actividades en las reformas de los programas nacionales de educación que se realizan en el marco de la Europa del 2020. El informe indicado, destaca como en el primer semestre de 2011 se realizaron 16 recomendaciones específicas en temas relevantes para la educación y la formación. 5 sobre salida prematura de la escuela, 5 sobre logros en la educación superior, 3 sobre la equidad y la educación pre-escolar y 1 sobre la educación en las escuelas. La mayoría de las recomendaciones específicas par los países fijan su atención en el rol que la educación y la formación puede jugar en el objetivo de la reducción del desempleo y por ello incluyen aspectos de interés como la el aprendizaje a lo largo de la vida, las habilidades para el mercado de trabajo y las actividades voluntarias de educación y formación.

Además, a través de la metodología de coordinación abierta (Open Method of Coordination , OMC), se trabajó a nivel europeo con instrumentos legales establecidos por grupos de trabajo como:

- ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System)
- ECVET (European Credit system for Vocational and Training)
- EQARF (European Quality Assurance Reference Framework).
- EQF (European Qualifications Framework)

Desde 2009 hasta la fecha se han puesto en marcha varios TWG (Thematic Working Groups) que, con una duración máxima de 2 años y compuestos por expertos y representantes de países, han establecido sus propios objetivos concretos y

programa de trabajo incluyendo la planificación de las actividades de aprendizaje en áreas específicas marcadas como prioritarias. Destacamos en el ámbito de nuestro interés:

Desarrollo profesional de los profesores,
Educación para el emprendedor,
Evaluación de la calidad en el aprendizaje de los adultos,
Financiación de la educación de los adultos
Abandono escolar

Las actuaciones sobre los cuatro objetivos estratégicos para el 2020 proporcionan resultados en áreas prioritarias según el cuadro 21:

Cuadro 21: Objetivos estratégicos y prioridades Europa 2020

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ÁREA PRIORITARIA
1. Hacer real la educación permanente y la movilidad	1.1. Estrategias de formación permanente 1.2. Marco europeo de cualificaciones 1.3. Expandir la movilidad en la educación
2. Mejorar la calidad y la eficiencia de la educación y la formación	2.1. Educación en lenguas 2.2. Desarrollo profesional del profesorado 2.3. Gobierno y fuentes de financiación 2.4. Habilidades básicas en lectura, matemáticas y ciencia 2.5. Nuevas habilidades para nuevos trabajos
3. Promover la equidad, la cohesión social y la participación ciudadana	3.1. Abandono escolar 3.2. Educación pre-escolar 3.3. Emigración 3.4. Educación para necesidades especiales
4. Posibilitar el aumento de la creatividad y la innovación, incluido el espíritu emprendedor, en todos los niveles de educación y formación	4.1. Competencias transversales claves 4.2. Instituciones interesadas en la innovación 4.3. Asociaciones triangulares para la innovación

Fuente: elaboración propia a partir de EU CSWD, 2011

Los resultados conseguidos para el global de Europa de interés son:

Bajo el primer objetivo estratégico, hacer real la educación permanente y la movilidad, se ha conseguido la implementación de las herramientas de referencia europeas como la EQF y la ECVET mencionadas. También se ha trabajado en el campo de la **validación de la educación informal**, resultando material para la guía de sistemas efectivos en este ámbito. También se consiguió trabajar en una nueva dase de la agenda europea para la educación de los adultos con énfasis en los adultos con ninguna o pocas habilidades.

Bajo el segundo objetivo estratégico, **mejorar la calidad y la eficiencia** de la educación y la formación, se producen programas de introducción y manual de políticas para los nuevos profesores, así como un estudio sobre las **competencias** claves para los profesionales de la educación para adultos. La EQAVET es la herramienta de referencia para las actividades de promoción de la educación y formación a través de voluntarios. Finalmente se redacta la agenda para las nuevas habilidades y trabajos, con gran soporte materializado en seminarios en los que entre otras cosas se realiza un inventario de buenas prácticas para los adultos muy y poco hábiles, relacionándolo con las previsiones del Cedefop sobre el futuro y las habilidades en su informe sobre los habilidades para los trabajos verdes.

Bajo el tercer objetivo estratégico, **promover la equidad**, la **cohesión social** y la **participación ciudadana**, se incluye el objetivo de reducir la tasa de abandono escolar por debajo del 10%. En este sentido, se subraya la importancia de la educación pre-escolar para prevenir el abandono y preparar la educación permanente. También se trata del tema de la emigración, donde se trabaja para la integración de los niños de los inmigrantes en una dimensión social.

Finalmente bajo el cuarto objetivo estratégico, posibilitar el aumento de la **creatividad y la innovación**, incluido el espíritu **emprendedor**, en todos los niveles de educación y formación, se trabaja en el área de las competencias transversales, con énfasis en la educación para el desarrollo sostenible y para los nuevos trabajos. También se da prioridad a la cooperación entre proveedores de educación y formación incluyendo escuelas de formación secundaria, permanente y las universidades. El Consejo adoptó conclusiones empujando las relaciones entre las instituciones de educación y formación y los socios sociales, en particular los trabajadores.

Respecto al tema de la **financiación** (EU-CSWD:2011,28), se observa que el porcentaje de gasto público sobre el PIB se mantiene estable, aunque hay diferencias significativas entre países respecto al nivel de gasto. Igualmente, comparado con Estados Unidos, el nivel de inversión privada en la formación y educación en Europa es muy bajo, a pesar de un cierto aumento desde la crisis económica. Se señala claramente el efecto de la crisis de deuda en los prepuestos de educación y formación, ya que hay decrecimientos de la inversión a través de la reducción de puestos de trabajo, congelación de salarios, aumento del tamaño de las aulas, etc.,… La escasez de recursos públicos revive el debate del nivel de inversión privada y la eficiencia y equidad en los mecanismos que apuntan hacia los recursos privados.

En relación al tema del **abandono escolar** (EU-CSWD,2011: 28), el dato es determinante: el 14,1 % de los estudiantes de 18 a 24 años en la Unión Europea, abandonan la educación y formación con nivel que apenas alcanza la educación secundaria o menos. EL objetivo 2020 es de que este dato se reduzca al 10 % .

En el informe se confirma que su abordaje por parte de las políticas de educación y formación es una prioridad en todos los países, en especial en políticas **preventivas**.

© Gabriel Izard

El informe indica que no hay muy buena información en relación al abandono en el ciclo pre escolar, y de ahí la necesidad de mejorar la manera de seguir la información que se da en este ámbito. Se pone en evidencia que la mayoría de las medidas para reducir el abandono se tienen que implementar a nivel local o de la escuela. Se reconoce que a menudo hay descoordinación en las medidas de compensación, intervención y prevención. Es decir, las medidas de compensación tienen mucho más peso que las medidas que se definen en la prevención del abandono. La extensión de la oferta y la mejora de la calidad de la educación en edades tempranas, son las vías más efectivas para reducir el abandono escolar. Igualmente, dotar de mayor soporte dirigido a los estudiantes con riesgo de abandonar con actividades extra curricular, son medidas de éxito. El papel del profesor también es esencial para marcar la diferencia en la experiencia del proceso educativo de la juventud. El trabajo de las actividades de **educación profesional**, cuando tienen altos niveles de calidad, ayuda a reducir el abandono escolar. Por consiguiente, la mayor permeabilidad entre educación profesional y educación general, con sistemas de aprendizaje, da mayores oportunidades a la adquisición de habilidades. Como conclusión se reconoce la necesidad de hacer mayores esfuerzos a nivel europeo para identificar e intercambiar buenas experiencias y prácticas que estimulen la experimentación y la innovación para ayudar a desarrolla políticas mas efectivas. En ello se incluye (EU-CSWD,2011:39):

- *Como hacer el seguimiento y el análisis de la incidencia del abandono en prescolar*
- *Las formas más efectivas para realizar una cooperación entre los sectores*
- *Involucración de las partes interesadas*
- *Medidas de prevención para evitar el abandono incluyendo el rol de la formación profesional*

Finalmente, se indica la importancia de introducir reglas para la admisión que garanticen la mezcla social de la población del entorno de la escuela, para abordar el tema de la desventaja social.

Respeto los logros de la enseñanza superior (EU-CSWD,2011:59), el objetivo formulado para el 2020 por la comisión fue de aumentar el porcentaje de población entre 30 y 34 años que hayan culminado su educación superior o equivalente de la cifra existente al 2010 (33,5%) al 40 %.

En el resumen, se observa la poca información disponible respecto la transición de la educación profesional a la educación superior, así como en la información delos logros de la educación profesional y de medidas para atraer estos alumnos hacia la educación superior. Muchos países indican la realización de medidas para reducir abandonos y mejorar que se culmine la educación superior. Estas medidas se refieren a mejoras en el asesoramiento y guía e incentivos económicos que premian la culminación de los estudios en el tiempo previsto. Algunos países muestran medidas para ayudar a los que dejan sus estudios superiores a que vuelvan al sistema, a través del reconocimiento de la experiencia laboral y de los estudios anteriores. También se

incluyen las medidas financieras para premiar los logros entre las personas discapacitadas y de bajo nivel de ingresos.

Respecto al **aprendizaje permanente** (EU-CSWD,2011:72) se define como un proceso continuado que requiere una educación en la infancia de calidad y una formación como la base para la el éxito del aprendizaje en edad adulta. A partir de aquí, los sistemas de aprendizaje permanente deben suministrar a la gente oportunidades de aprendizaje flexibles interrelacionado la **educación formal con la adquisición de habilidades y competencias adquiridas en el lugar de trabajo y en la sociedad civil**. Solo algunos países muestran una estrategia completa y coherente, para dar soporte al desarrollo e implementación del aprendizaje permanente en todos los sectores. Se observan políticas segmentadas más basadas en el desarrollo de las habilidades del trabajo actual, que en una reforma que alcance de una manera permanente a la toda la población con competencias y oportunidades para realizar el aprendizaje a través de la vida de forma auto dirigida. Una buena herramienta que se apunta es la NQF (National Qualifications Framework, o Sistema Nacional de Cualificaciones), sobre la cual se observan importantes avances en distintos países, a lo que se añade la importancia de ligarlo con los **sistemas de educación profesional**. De hecho, algunos países han identificado el aumento de la atracción de la educación profesional para el aprendizaje permanente. De esta forma la formación continua para adultos puede realizarse también para los desocupados, emigrantes o trabajadores con pocas habilidades.

También se trata de la movilidad en la educación en el informe (EU-CSWD,2011:81). Los motivos para la movilidad forman parte de las estrategias que proporcionan grandes experiencias y beneficios a los que pueden realizarla. No obstante, los resultados que destaca el informe, indican que las medidas que los países implantan, están más relacionadas en los estudios superiores y que hay pocas iniciativas en el ámbito de la educación permanente así como en iniciativas para la movilidad de adultos. Muchos países informan sobre iniciativas para medir la dimensión de las entradas y salidas de sus territorios, así como los obstáculos para la movilidad. La flexibilidad en el currículo y las herramientas europeas como la EQF y la ECVET, son las que se citan más a menudo para superar las barreras de la movilidad. Las mejoras en los aprendizajes de los idiomas, también tienen un papel relevante.

De alto interés para el mundo del trabajo, se encuentran las actividades para en encaje entre habilidades y puestos de trabajo, así como las actividades anticipadas para que ello se pueda dar. El crecimiento y el paro en Europa tienen gran relación con el **nivel de las habilidades** de la población. La incidencia de la sobre educación se encuentra alrededor del 30 %, mientras que en el mismo momento existe una gran parte de la población que está por debajo de la educación que debería tener. Cedefop confirma estos datos y apunta en la necesidad de trabajar para la convergencia ya que cuanto mejor sea la anticipación a las necesidades de habilidades en el futuro, mayor será el encaje con los puestos de trabajo y las posibilidades de crecimiento y de empleo. El informe (EU-CSWD,2011:88) analiza el detalle de las actividades realizadas para el encaje entre los puestos de trabajo y la educación, y enfatiza en

que solo algunos países ya han desarrollado sistemas para anticipar las necesidades de habilidades, utilizando una gran variedad de herramientas e implicando a los sectores afectados. El progreso que se menciona hace referencia a la mejora de la metodología de previsión a través de encuestas a los trabajadores y el seguimiento de la transición de desde la escuela y de a universidad, al puesto de trabajo.

También, siguiendo a Rochefort (2011), se puede ver la **disociación** entre las demandas del puesto de trabajo y formación continua aplicada a la enseñanza universitaria. La apuesta por la formación continua del profesorado significa mucho para poder reducir las quejas que recoge la cita de Rochefort de Spellings, (2006:3) sobre la opinión del mundo de las empresas, en que muchos licenciados universitarios no están preparados para el mercado laboral y carecen de las competencias necesarias para ocupar ese puesto de trabajo con garantías y afrontar con éxito su carrera profesional. Las actividades que se deben realizar para el desarrollo de las competencias y para ejecutar sus labores, incluyen la necesidad de conocer los medios y redes de comunicación social para utilizarlos en el ejercicio de la profesión. Rochefort señala (2011, 202):

> *Aunque muchos estudiantes utilizan medios de comunicación social y herramientas de conexión en red y los consideran recursos tan comunes como lo era el teléfono para generaciones anteriores, en general, no los aplican al ámbito académico… el papel de los profesores universitarios debería garantizar que los estudiantes entiendan el valor de estas herramientas para fomentar el aprendizaje en el lugar de trabajo, en los contactos profesionales y como parte de las redes de aprendizaje personal … Que los estudiantes estén familiarizados con determinadas herramientas no significa que estén preparados para usarlas para la comunicación profesional o para transferir su experiencia al mundo del trabajo.*

El conocer las herramientas de comunicación social por parte del profesorado, sitúa el reto de la docencia a un gran abanico de nuevas posibilidades que se extiende en el aula y fuera del aula, favoreciendo el uso de nuevos recursos dentro el aula y la extensión de los aprendizajes en el aprendizaje informal. Rochefort apuesta por el aprendizaje interconectado, que se define como algo más que una clase on line puesto que se asocia con la posibilidad de mantener la conexión entre el grupo con el diálogo, la interacción y la exploración. La formación continua de los empleados aplicado en el caso del profesorado universitario y las herramientas de comunicación social, son un buen ejemplo para ver este encaje entre puesto de trabajo y habilidades. Su análisis permite llegar a la conclusión de que no existe una solución única y que no podrá avanzar se en este encaje a menos de que el equipo directivo y la institución, prestan su apoyo a una formación profesional con este enfoque de contenidos técnicos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus tareas.

Respecto al desarrollo de las políticas de formación continua y educación profesional en España, siguiendo brevemente el informe CEDFOP sobre la formación profesional y continua de 2011 (VET in Europe –Country report Spain, 2011), vemos que a partir del artículo 27 de la constitución española, que establece el derecho básico de la educación, y el artículo 40.2 que indica que los poderes públicos fomentarán una política que garantice la formación y readaptación profesionales, las políticas en este ámbito alcanzan a todos los residentes. En curso académico 2009-10 el 9,7 % de las

personas que siguieron cursos no universitarios, eran extranjeros (sobre todo de Ecuador y Colombia), es decir 762.746 personas. Respecto a los recursos públicos dedicados a la educación visto como porcentaje sobre el PIB, se ha mantenido estable en los últimos quince años (alrededor del 4 %) en España. Este porcentaje situado en la educación secundaria se limita a 1,66 % cuando en la media de la UE es el 2,2 %. (Datos de 2007, que cita el informe) El porcentaje de jóvenes entre 18 y 24 años que solo tiene estudios obligatorios en España se sitúa en niveles del 30 % en 2009 (el doble que la media europea). El porcentaje de la población entre 25 y 34 años que han culminado el bachiller fue el 65 % en 2008, 15 puntos debajo del nivel de la OCDE. Respecto la población entre 55 y 64 años, en 2008 el 29% disponía del título de bachiller en España mientras que en la OCDE es del 58%. Después de los estudios obligatorios de la ESO, la educación profesional ha sufrido una aumento del 13 % de los estudiantes en el curso 2009-10 alcanzando la cifra de 608.590 (pág. 16). De todo ello se derivan el reto de reducción del abandono de los estudios en el grupo de 18 a 24 años que es doble de la media de la UE (pág. 18).

La formación profesional comprende el conjunto de acciones formativas para la capacitación y el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica. Está organizada en 26 familias profesionales agrupadas en dos niveles, los ciclos formativos, de grado medio y de grado superior. Consisten en un conjunto de enseñanzas, con una estructura modular flexible y de duración variable, en las que se organiza la formación profesional y algunas de las enseñanzas artísticas. La orientación educativa tiene una gran relevancia para la satisfacción de estudiantes y la sociedad que les tiene que acoger en su salida profesional. Por esa razón (Eurydice, 2011:30) describe como se realiza esta orientación que favorece la transición a la vida activa, dentro de la educación secundaria obligatoria:

> *La formación profesional de base se concreta en la ESO, por una parte, en una educación tecnológica general para todos los alumnos como área específica, que ha de recoger no sólo la formación en las distintas técnicas, sino también el conocimiento del entorno social y productivo; y, por otra, en la introducción de contenidos educativos diversificados y optativos que den cabida a experiencias o actividades profesionales. Esta formación profesional de base incluye un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas comunes a un amplio número de técnicas o perfiles profesionales, que son garantía de una formación polivalente. De esta forma, se pretende fomentar de modo efectivo la relación formación-empleo a lo largo de toda la etapa.*

A finales de 2008 los Ministerios de Educación y Trabajo presentaron una serie de medidas para promover la formación profesional y facilitar la aproximación a los estándares de Europa. Se denominó el Mapa de Ruta y buscaba la mejor calidad de esta formación adaptándola a las nuevas necesidades del mercado. Los 4 puntos centrales del Mapa de Ruta, se pueden ver en el cuadro 22.

© Gabriel Izard

Cuadro 22: Mapa de ruta para la formación profesional (2008)

	Mapa de Ruta 2008 para la formación profesional
Excelencia en la formación profesional	Promoción de la Red Nacional de Centros de Referencia. Sus obligaciones son: 1) observar y analizar la evolución de los sectores productivos y ofrecer la formación requerida para las necesidades del mercado de trabajo 2)cooperar con el Instituto Nacional de Cualificaciones (INCUAL) en la actualización del Catálogo Nacional de Cualificaciones profesionales y 3) Innovar en la cooperación con las la patronal y las organizaciones sindicales
El reconocimiento de la experiencia	A través de la regulación del sistema de acreditación para las competencias adquiridas a través de la experiencia laboral y aprendizaje por medios no formales
El carácter europeo de la nueva Formación Profesional	Promocionar la movilidad de los estudiantes en países de la Unión Europea para mejorar sus perspectivo de empleo y definir el marco nacional de cualificaciones ligado con el marco Europeo de cualificaciones para garantizar la transparencia de las cualificaciones obtenidas
La ampliación de la oferta	Acelerar la creación de nuevos diplomas de educación profesional, dando prioridad a los que se relacionan conlos sectores innovadores emergentes, y crear sus cualificaciones. Crear una plataforma virtual para que se puedan tomar los módulos profesionales

Fuente: elaboración propia a partir de Cedefop (2011)

A modo de resumen, la formación profesional reglada se estructura a dos niveles: grado medio y formación profesional superior (ciclos formativos) a los que se accede a partir de los 16 años con la posesión del grado de la Educación Secundaria Obligatoria (ESO). Con una duración de 1.300 a 2.000 según la especialidad que se trate, se prepara al alumno hacia un campo profesional y las capacidades para adaptarse a las modificaciones profesionales que puedan producirse a lo largo de su vida. Los ciclos formativos se estructuran en módulos profesionales asociados a una unidad de competencia y transversales que se centran en construir las capacidades transversales básicas para la competencia profesional del ciclo correspondiente. Su duración es variable y tienen un componente teórico y práctico. La orientación educativa de los ciclos formativos, incluye formación dirigida a conocer las oportunidades de empleo, la creación y gestión de empresas y autoempleo, la organización del trabajo y las relaciones en la empresa, y conocer la legislación laboral básica. Ello complementa las iniciativas de coordinación de la formación profesional con el mundo laboral, así como las tareas que realizan los profesores de manera específica informando y proporcionando orientación profesional al alumnado.

La finalidad de la formación continua de ofrecer a todos los ciudadanos mayores de 18 años la posibilidad de adquirir, actualizar, completar o ampliar sus conocimientos y aptitudes para su desarrollo personal y profesional. (Eurydice, 2011: 67). En España se desarrolla mediante dos vías: a través de la educación formal de las administraciones educativas y a través de la educación para personas adultas en el ámbito de las administraciones laborales.

Cuadro 23. Oferta educativa Educación continua

Administraciones Educativas	Instituciones del ámbito laboral
1. Enseñanzas de Educación Básica de Personas Adultas	1. Programas específicos de formación básica (educación secundaria)
2. Enseñanzas de Bachillerato para Personas Adultas	2. Programas específicos de formación profesional (educación secundaria)
3. Enseñanzas de Formación Profesional para Personas Adultas	3. Subsistema sobre la Formación para el Empleo
4. Enseñanzas Profesionales	
5. Enseñanzas preparatorias para las pruebas de acceso a distintos niveles de enseñanza	
6. Enseñanzas oficiales de idiomas	
7. Español para inmigrantes	
8. Enseñanzas de carácter no formal	

Fuente: Eurydice

Las iniciativas del subsistema sobre la Formación para el Empleo (Eurydice, 2011: 78) son de formación de la demanda, formación de la oferta y formación en alternancia con el empleo. La formación de la demanda abarca las acciones formativas de las empresas y los permisos individuales de formación financiados total o parcialmente con fondos públicos. La formación de la oferta comprende planes de formación dirigidos prioritariamente a los trabajadores desempleados con el fin de capacitarles para el desempeño cualificado de las profesiones y acceso al empleo. La formación en alternancia con el empleo comprende las acciones formativas de los contratos para la formación, los programas públicos de empleo-formación. El trabajador puede compatibilizar la formación con la práctica profesional en el puesto de trabajo.

Con el objetivo trabajar con el objetivo de superar el 10 % de participación de personas adultas en el aprendizaje permanente del 2009, a través de una propuesta de plan de acción, se celebró el II Congreso Nacional de aprendizaje a lo largo de la vida en Madrid del 24 al 26 de Noviembre de 2010 (Ministerio de Educación, 2010) y realizar las tareas para alcanzar el objetivo de la UE al 2020: 15 %. Se reconoce que: (ME,2010:9)

> *El aprendizaje permanente es una herramienta de desarrollo personal y social para toda la ciudadanía, incluidos los colectivos que no están vinculados al mercado laboral. La población*

adulta no puede renunciar a la adquisición y desarrollo de competencias personales y sociales, necesarias para ejercer su derecho a una ciudadanía activa. Amplios sectores de la sociedad tienen el derecho y la necesidad de incorporar a su bagaje de competencias aquellas consideradas básicas para vivir y trabajar en el siglo XXI.

Más adelante (2.3.a, tendencias de la formación continua) vemos los objetivos del plan de acción y discutimos sobre los ejes estratégicos definidos en este plan de acción.

2.2. LA FORMACIÓN CONTINUA Y SUS CARACTERÍSTICAS

2.2.1. Conceptos de formación continua: impactos y evaluación

Más allá del enriquecimiento personal que la formación continua supone para el trabajador, el contexto económico y social en el que se desarrolla influye de manera significativa en esta actividad. En este sentido, la formación continua adquiere mayor interés en momentos en los que las políticas socioeconómicas derivadas de la situación económica como la de la crisis actual, incluyan la realización de acciones formativas que aporten mejoras en la economía. El propósito de la administración pública y los agentes sociales sobre la consecución y mantenimiento del empleo, busca una asociación significativa con la formación. Por ello, la evaluación de las acciones de formación permite dotar de un mejor fundamento a las decisiones de gestión sobre ella, potenciando el logro de los mejores resultados. (Ramirez:2011,2). Los Ministros Europeos de Educación y Formación Profesionales, en el comunicado sobre cooperación europea reforzada en materia de educación y formación profesionales para el periodo 2011-2020, declaran (pág. 1):

Europa está intentando recuperarse de una grave crisis económica y financiera. Los índices de desempleo son elevados – especialmente entre los jóvenes. La crisis ha puesto de manifiesto la necesidad de reformar nuestras economías y nuestras sociedades. Europa quiere hacerse más inteligente, más sostenible y más integradora. Para conseguirlo necesitamos unos sistemas de educación y formación flexibles y de elevada calidad que respondan a las necesidades actuales y futuras.

El **desempeño** del individuo en su puesto de trabajo está influenciado por el esfuerzo formativo realizado por la persona, donde el entorno socioeconómico influye pero no es determinante. No obstante, la evaluación de la formación continua en este contexto, tiene un interés que va más allá de los efectos que tiene sobre el individuo y el trabajo que desarrolla, así como el retorno económico de la inversión realizada en formación, y alcanza los efectos del conjunto de programas formativos con indicadores globales socioeconómicos, tanto en su índole meramente económica como en la meramente social, que ya de por si son inseparables. Ramirez (2011) investiga sobre la relación entre formación continua y **empleabilidad**, tomando la realización de la formación como variable independiente con indicadores de intensidad o cantidad de la misma. Ello se hace a la vista de la multitud de artículos revisados en los que no se hace referencia al número de acciones o de horas como indicador de intensidad formativa. En estos artículos, apunta Ramirez, se utiliza como

variable independiente el realizar o no las acciones formativas únicamente. El alcance de la formación incluye también la intensidad que en su artículo analiza. Es interesante la discusión que se presenta sobre el constructo esfuerzo formativo que va más allá de la dimensión de carácter socioeconómico incluyendo la inversión realizada en formación. Además se atribuye también una acepción psicológica o motivacional. Partiendo de la hipótesis de que existe una asociación positiva y significativa entre el esfuerzo formativo (variable causal) y la empleabilidad de los trabajadores (variable efecto), se plantea las siguientes hipótesis de partida con las que trabaja: (Ramirez, 2011:5)

1) *Existe evidencia significativa de impacto de la formación en la consecución o mantenimiento de la ocupación en los trabajadores.*
2) *Se estima que hay una asociación positiva y significativa entre formación y enriquecimiento de la actividad o rol que desempeña el trabajador y en una proporción mayor que el resultado anterior,*
3) *Se da una gran asociación positiva y significativa entre formación y desempeño laboral.*

Vemos con Ramirez (pág. 7) que la relación entre esfuerzo formativo y empleabilidad está rodeada de un conjunto de variables moduladoras como son:

Puesto que se ocupa	Tiempo desocupado	Sector económico
Área funcional	Tiempo ocupado	Tamaño de la empresa

A partir de su estudio se alcanzan unas conclusiones que nos ayudan a entenderlos conceptos de formación continua en el mundo actual como se aprecia en el cuadro 24:

Cuadro 24: Resultado del esfuerzo formativo en la empleabilidad de los trabajadores

Consecución o mantenimiento de la ocupación	**La variación o mantenimiento de la situación laboral no muestra una asociación significativa con el esfuerzo formativo realizado**
Variación de la situación laboral de los ocupados	Más del 80 % mantiene su puesto de trabajo desde la última acción formativa realizada, independientemente del esfuerzo formativo realizado
Esfuerzo formativo de los ocupados	Trabajadores en áreas de producción realizan mayor esfuerzo formativo que los de otras áreas. Los que llevan menos de 36 meses, realizan mayor esfuerzo formativo
Ocupados que pasan a desocupados	No hay factores asociados a esfuerzo formativo
Desocupados que pasan a ocupados	Al momento de finalizar la última actividad formativa, el 40 % pasan a estar ocupados independientemente del esfuerzo formativo realizado.
Mejora del trabajo	Existen asociaciones entre el esfuerzo formativo y las variables de mejora y enriquecimiento del trabajo
Variación de categoría profesional	Los trabajadores que han realizado un alto esfuerzo formativo, ascienden de categoría profesional con mayor frecuencia que el resto.
Variación de	Los trabajadores que han realizado un alto esfuerzo

© Gabriel Izard

funciones y/o responsabilidades	formativo cambian de funciones y/o responsabilidades
Mejora en el nivel de desempeño laboral personal	La variación del desempeño laboral en una empresa pequeña o mediana, tiene una asociación significativa con el esfuerzo formativo

Fuente: elaboración propia a partir de Ramirez (2011)

Una aportación muy relevante en las conclusiones del estudio de Ramirez, es la constatación de que el menor tamaño de la empresa, determina un mejor retorno social de la cantidad de formación realizada. Igualmente, apunta que el número de acciones formativas es mejor predictor de la promoción o cambio de funciones/responsabilidades que el número de horas de formación. La mayor participación formativa tiene un efecto positivo en la mejora de la posición formal o informal del trabajador; de hecho las empresas pueden hacer planes y programas especiales de desarrollo para aquellas personas consideradas como potencialmente válidas para la promoción. Una posible explicación de ello es que un mayor valor obtenido del trabajo de los técnicos-trabajadores cualificados y de ello resulta que cuando hay restricciones económicas, el esfuerzo formativo tiene más sentido hacerlo en el colectivo que mayor valor aporta.

Apuntamos con Ramirez (2001:20) en la necesidad de analizar la influencia de variables específicas de la formación, como contenidos, modalidades de impartición, recursos,… así como las del contexto sociodemográfico y macroeconómico, además del factor tiempo,… en la relación entre empleabilidad y formación. También creemos en la necesidad de realizar análisis cualitativos para trabajar acerca del valor real que las empresas otorgan a las acciones formativas y al número de horas de formación en el momento de promocionar o cambiar las funciones de los trabajadores.

Para discutir sobre las características de la formación continua, también vemos que más allá de estas consecuencias sobre la empleabilidad, hay aspectos sobre las problemáticas del impacto de la formación continua. A partir de la aportación de Tejada (2007, 2011) se analiza la evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. Los beneficios de la formación continua, en relación a las personas se refieren a:

Cuadro 25: Beneficios a las personas de la formación continua

a) proporciona seguridad en la actividad laboral;
b) ayuda a mantener el lugar de trabajo;
c) genera mayor empleabilidad;
e) ayuda a la integración socio-profesional (en los equipos de trabajo);
f) proporciona una mejora de la autoestima personal, profesional y social;
g) favorece el aprendizaje a lo largo de la vida;
h) colabora con el desarrollo integral de la persona;

i) favorece los procesos de acreditación de competencias.

Fuente: Tejada (2011:1)

También señala los beneficios respecto las organizaciones:

Cuadro 26: Beneficios a las organizaciones de la formación continua

a) colabora en el aumento de la competitividad y la calidad de la organización;
b) permite la integración general de la organización;
c) proporciona respuestas a necesidades específicas de la actividad laboral;
d) facilita los cambios que se pueden introducir en la organización;
e) mejora la imagen social de la organización.

Fuente: Tejada (2011:1)

A partir de la definición de que hace Fernández Lafuente (2006:20) de la evaluación del impacto como un proceso orientado a medir los resultados generados (cambios y causas) por las acciones formativas desarrolladas en el escenario socio-profesional originario de las mismas al cabo del tiempo, Tejada plantea los indicadores de la evaluación citando explícitamente a los siguientes:

Cuadro 27: Indicadores de Evaluación

a) El logro de la finalidad esperada
b) Valoración de la mejora en relación con: • Calidad en el puesto de trabajo, • Eficiencia en el trabajo realizado, • Motivación hacia el trabajo, • Clima laboral, • Responsabilidad-autonomía en el puesto de trabajo, • Nivel de conocimientos y habilidades
c) Cambios producidos como consecuencia de los aprendizajes adquiridos. • A nivel personal, • A nivel social, • A nivel institucional

Fuente: Tejada (2007:7)

Complementa su discusión en que la evaluación del impacto tiene que contemplar 5 elementos: 1: Satisfacción de los participantes 2: grado de aprendizaje logrado, 3: transferencia al puesto de trabajo 4: afectación al puesto de trabajo y la organización, 5: rentabilidad de la formación. Aun y así se dan muchas resistencias en el momento de aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridas al puesto de trabajo (transferencia). También se dan facilitadores que ayudan a la misma. De manera que tenemos factores previos a la formación, a los factores posteriores a la formación y a las condiciones para se dé la transferencia tanto como resistencias como facilitadores según el cuadro 28.

© Gabriel Izard

Cuadro 28: Resistencias y facilitadores en la transferencia de formación

		RESISTENCIAS	FACILITADORES
Factores previos a la formación	**Diseño de la formación**	• Contenido del programa demasiado teórico y ausencia de práctica. • Objetivos de la formación no relacionados con el puesto de trabajo. • Objetivos poco realistas	• Diseñar la formación teniendo presentes los objetivos de la organización, de modo que sea una formación más realista y cercana
	Características de los alumnos	• Baja motivación para aplicar la formación. • Inseguridad a la hora de poner en práctica los nuevos conocimientos y habilidades. • Dificultad para dominar las nuevas competencias • No ver la importancia de la formación para las exigencias diarios del trabajo.	• Estar motivado para poner en práctica los nuevos conocimientos y habilidades. • Interiorización de las estrategias de transferencia.
	Entorno de trabajo	• Poca cultura organizativa en la transferencia. El clima de la organización no es favorable para la transferencia. • La presión y las demandas de la organización. • Falta de oportunidades para aplicar el aprendizaje. • Falta de provisión de recursos para la aplicación.	• El clima de la organización favorece la transferencia. • Se percibe el apoyo de los superiores.
Factores posteriores a la formación	**Aprendizaje**	• Métodos inapropiados. • Poca credibilidad en el formador.	• Relevancia del contenido de la formación. • Se identifica la potencialidad de lo adquirido en la acción formativa.
	Retención	• El trabajador no entiende ni comparte por qué debe realizar la formación: rechaza todo el aprendizaje y no piensa en mejorar su desempeño profesional. • Percepción de que los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes no son aplicables al puesto de trabajo	• Implicar al trabajador en la formación: saber por qué hace la formación. • Saber exactamente qué se espera de él. • Saber qué puede conllevar todo ello al desarrollo profesional y a la mejora de la organización. • Recibir feedback de cómo lo esta haciendo

Cuadro 28: Resistencias y facilitadores en la transferencia de formación (continuación)

		RESISTENCIAS	FACILITADORES
Condiciones para la trasferencia	**Generalización**	• Falta de medios para poner en práctica las nuevas competencias. • Asumir rápidamente los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas. • Exigir al trabajador nuevos y distintos comportamientos que al resto de los compañeros. • Dificultades para transferir la formación al puesto de trabajo.	• Crear las condiciones y disponer de los medios para poner en práctica las competencias. • Armonizar el proceso de la adquisición de competencias: los nuevos métodos deberían aplicarse a toda la organización. • Los participantes en la formación deben poner en práctica las nuevas competencias ya que tienen más y mejores conocimientos y habilidades para hacer su trabajo.
	Mantenimiento	• La exigencia del trabajo diario hace que rápidamente el trabajador caiga en los mismos hábitos. • Los compañeros boicotean las nuevas iniciativas. Presión grupal. • Carencia de reforzamiento en el puesto de trabajo. • Fracaso de los superiores para animar y reforzar la aplicación de la formación al puesto de trabajo. • Poca cultura organizativa.	• Dejar tiempo para que el trabajador desarrolle las nuevas formas de trabajo creando las oportunidades necesarias. • Los participantes en la formación deben tener incentivos para superarse. • Tener apoyo del superior. Éste debe ser capaz de crear un buen clima de trabajo. • Recibir feedback de los superiores y compañeros de trabajo.

Fuente: Tejada(2011)

Una forma interesante de plantear la formación continua es a través de las acciones grupales, donde pueden realizarse aprendizajes a través de las actividades en las que se comparte e intercambia conocimiento. Alonso (2008: 75) apunta como el diálogo y la tertulia son elementos esenciales para el formador cuando trabaja con personas adultas.

> *La tertulia, desde nuestro punto de vista, constituye una estrategia de formación para los profesionales, especialmente adecuada en la medida en que es un espacio que potencia las posibilidades educativas del diálogo, el debate y el contraste para la construcción de conocimiento profesional*

De este modo, podemos ver como la experiencia de la formación continua contempla amplias variantes con una visión que va más allá del individuo y que socializa y comparte los intereses personales con los intereses de grupo y de las organizaciones.

2.2.2.Características de la formación continua

El nivel de estudios tiene relación con la **ocupación** y la **categoría profesional**. Como se ve a continuación está ampliamente estudiada esta relación, incluso en momentos de crisis económica, donde se aprecia una clara relación que condiciona gran medida la realización de formación continua en ciertos niveles o categorías profesionales. Si el trabajador está formado en exceso para su nivel profesional, la actuación de formación continua no podrá ser finalista o instrumental sino que tendrá que focalizarse en aspectos socializadores y de cultura organizativa, los cuales, lógicamente no se encuentran en el ámbito de la formación continua instrumental.

Subirats (2010) indica que el mercado de trabajo sigue valorando más las personas con educación superior que el resto, de manera que la obtención de ciertos puestos de trabajo no se pueden conseguir si no se posee un título superior. Aunque disponer de él ya no garantiza un buen puesto. Es decir, cada vez más los títulos de educación superior son una necesidad pero no son una garantía para una buena ocupación. También cada vez mas hay personas con titulaciones superiores en categorías profesionales de nivel bajo.

El aumento de nombre de titulados tiende a devaluar los beneficios individuales aunque aún se dispone de ellos en comparación con la situación de las personas que tienen un nivel de estudios más bajos (Subirats, 2010:79)

Analizando las políticas de ocupación y el nivel de formación, se dan a veces algunas situaciones que pueden dificultar el desarrollo de las capacidades del puesto, a través de las políticas de contratación definidas y que no necesariamente están de acorde con las tareas o actividades que tiene que

desarrollarse. Las políticas de formación continua tendrían que tener en cuenta estas formas de acceso y plantearse como condición si la respuesta que se da en la actividad formativa es o no adecuada o se corresponde con las políticas de contratación o de acceso a los puestos de trabajo. Ello es especialmente relevante en el sector público.

Algunos estudios recientes analizan la existencia de diferencias para la contratación y carreras profesionales de los titulados superiores según si se trata de sector público o privado. El sector público tiene unos condicionantes u obligaciones que le lleva a cumplir las políticas de los gobiernos sobre el tratamiento de la desigualdad. Como indicábamos, se observa que se da cierto grado de discriminación positiva en la contratación y empleo por parte del sector público para los que cumplen ciertas condiciones sin que sean necesariamente relevantes para el puesto en cuestión. Berggren (2011) habla de meritocracia del sector público (en el país analizado, Suecia) en el sentido que el empleador solo considera las características que se observan con los títulos y las notas de las materias cursadas como hecho relevante para el puesto en cuestión. Los resultados de su estudio muestran que a pesar de ello, el sector público y el sector privado la preferencia se centra en personas del sexo masculino que provienen de universidades de mas reputación y que se dan algunas diferencias sobre el origen familiar y de país, siendo en el sector público menos importantes que en el sector privado. Las necesidades de formación continua estarán condicionadas por este acceso mediatizado por criterios no necesariamente orientados a la eficiencia del puesto de trabajo.

Los presupuestos para la realización de la formación continua por parte de las empresas responden a muchos factores aunque predomina la necesidad de que el capital humano de la empresa se alimente continuamente de todas las posibles fuentes que le permitan atesorar actitudes y competencias por un lado y por otro conocimientos, habilidades, valores que constituyen el núcleo central intangible de las personas tanto a nivel individual como colectivo. El entorno de cambios económicos y tecnológicos, las elevadas exigencias de la competitividad que exigen los mercados por la competencia global y local y la mayor exigencia de los consumidores sobre todo en precio, debido a las situaciones creadas con la crisis económica, exigen un gran esfuerzo para conseguir que a través del tamaño, las capacidades para alcanzar nuevos mercados y de innovación, tenga que asentarse en una firme política de formación continua.

Dentro de este ámbito la relevancia que la formación continua tiene en posiciones directivas, nos hace preguntar, con De la Mata, A. (2006: 84) sobre la importancia de la formación de los directivos y su relación con la captación, motivación, retención y desarrollo continuado, siguiendo su comentario:

En definitiva, los responsables de la toma de decisiones en materia formativa no disponen de una matriz de comportamiento compartida con la que poder racionalizar sus actitudes y actuaciones ante la propia formación, situación ésta que puede desvirtuar el comportamiento óptimo que la empresa debería adoptar en lo que respecta a la formación continua de sus recursos directivos. De la Mata, A. (2006: 84)

El trabajo de De la Mata, apuntó que la diferencias existentes del conocimiento (asimetría) entre los Directivos y las Empresas sobre formación continua existente, generaba fenómenos de selección adversa y de riesgo moral a través de inferior inversión en formación sobre la que se necesitaría para la competitividad empresarial. En todo caso, el papel de la formación continua sobre los trabajadores de cualquier cualificación es distinto tanto para el desarrollo de las personas como para el desarrollo de las empresas.

También podemos preguntarnos sobre la formación continua y el género, observando con Fernández (2003) que la participación en actividades de formación está en gran medida condicionada al objetivo de asegurar que los trabajadores proporcionen aumentos de productividad a la empresa durante el mayor tiempo posible.

Por tanto, características como la edad, el género, el nivel de educación, la ocupación y la antigüedad en la empresa están relacionadas con el anterior proceso de selección para determinar quién recibirá qué formación en la empresa. (Fernández, 2003: 202)

La formación continua según esta visión, se orienta a personas jóvenes con mayor educación, deseos y capacidad de realizar progresos en la carrera profesional. Si la realización de formación continua demanda un esfuerzo fuera de la jornada laboral el interés por esta actividad en el género femenino disminuye y se sustituye esta actividad con actitudes de autoformación y de alto desempeño en las tareas y actividades de su puesto de trabajo.

es como si la empresa y, por extensión, la sociedad demandasen de ellas una actitud que no reconocen como aptitud. Por tanto, son mujeres que cuentan con muchos recursos personales pero poquísimos recursos sociales reconocidos formalmente (Fernández, 2003: 225)

Un tema de interés es la relación continua con la movilidad laboral, que en la perspectiva de la empresa dificulta la motivación en la inversión en formación para los trabajadores al aumentar el riesgo de no poder recuperar esa inversión por el aumento de las posibilidades que el trabajador tiene en optar en otros puestos que pueden estar en la propia empresa o en otras. Becker (1964) es el autor que formuló la teoría clásica del Capital Humano para relacionar la inversión en formación de los trabajadores y su aumento de productividad, distinguiendo entre formación específica y formación general. Esta distinción permite argumentar que el aumento de productividad derivada de la formación específica influye en la movilidad laboral, aumentado el riesgo de cambio. De todos modos, hay estudios que analizan la influencia de otros efectos de la movilidad con elementos endógenos de la

empresa y los relacionan con los trabajadores que han seguido la formación, con conclusiones distintas.

… es habitual ignorar el problema de endogeneidad mencionado anteriormente y que implicaría que trabajadores formados y sin formar podrían comportarse de forma diferente en cuanto a movilidad independientemente de que hayan recibido o no formación. Como ya se ha argumentado, esto puede afectar a la estimación obtenida del efecto de la formación sobre la movilidad laboral (Alvarez G, 2009: 70)

El análisis realizado va más allá y contempla los efectos del compromiso organizacional donde el trabajador que recibe formación estrecha sus lazos de forma más firme con la empresa que la está formando:

la asociación negativa entre formación y movilidad habitualmente encontrada en este campo, puede estar explicada en parte por las características específicas de los individuos que reciben formación, y no por un verdadero efecto causal de la formación sobre la movilidad (Alvarez G, 2009: 70)

El efecto de la formación sobre las personas que la reciben tiene por lo tanto componentes directamente ligados con el comportamiento del trabajador y los efectos a su persona y también ligados a las necesidades de las empresas:

el habitual efecto negativo estimado de la formación sobre la movilidad laboral puede ser debido a características inobservables de los trabajadores que reciben la formación, más que a la formación en sí misma. (Álvarez G, 2009: 79)

Se destaca por lo tanto, como la formación y el compromiso organizacional forman entre si una relación muy alta para la medición de los resultados y la satisfacción para la empresa y los trabajadores de las actividades formativas. Al igual que la medición sobre el grado de permanencia de los trabajadores, en las empresas se puede relacionar con elementos dinámicos, (como los cambios de remuneración) y relacionar menos con estados estables, (como la remuneración en sí porque son menos importantes (Georgellis Y.,2007)), los efectos del compromiso organizacional y la satisfacción laboral que puede proporcionar de ese modo la formación continua, afectan más a la movilidad laboral que la propia formación continua vista como una simple transmisión de conocimientos.

Nos podemos plantear a efectos de diseño, si la formación continua da respuesta tres metas deberían caracterizarla:

1) Generar desarrollo y optimización de la organización
2) Favorecer un clima de trabajo adecuado
3) Potenciar las competencias de las personas en el ámbito profesional en el que desarrollan su actividad dentro de la organización

Para ello estaremos hablando de propuestas de formación continua basadas en el conocimiento de las necesidades y la priorización de las actividades a desarrollar. Se trata de que la formación continua tome la forma de **programa** en el que se definan unas estrategias para conseguir unos

objetivos a través de los medios adecuados y los criterios de evaluación basados de forma rigurosa en la realidad en la que se implante.

..debe incluir: el público a quien va dirigido, los programas formativos necesarios, el presupuesto, cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación y el impacto de todo ello en la dinámica general de la organización (Fernández- Salinero C., 2004: 111)

Se trata por lo tanto, que el diseño de la formación continua se plantee como un programa o plan capaz de:

1) Detectar las **necesidades de la organización** en temas de formación continua, ligadas a las estrategias de la propia organización para el futuro. Estas necesidades surgirán tanto de las carencias para conseguir lo que se quiere alcanzar, como de los valores que se necesitan para solucionar los problemas que puedan existir. Para ello se utilizaran técnicas de observación, grupos de formación, y otras formas de identificación de las demandas formativas. La ordenación de estas necesidades por prioridades basadas en tanto en la búsqueda de resultados y obligaciones (legales o de la propia organización), como en la capacidad de responder con los recursos disponibles.
2) Diseñar las **fases del programa** bajo el prisma del uso eficiente de los recursos y sinergias para la consecución de los objetivos globales y particulares de cada caso. La cumplimentación de cada una de las fases enlazará de forma continua con las siguientes para que el programa tenga un funcionamiento óptimo en cada momento. Los destinatarios de la formación condicionaran el diseño y deberá conocerse las premisas o puntos de partida de los destinatarios resumidos en siete puntos del cuadro 29:

Cuadro 29: información de los destinatarios para el diseño del plan de formación

1) Información personal.
2) Experiencia profesional y proyección.
3) Necesidad formativa.
4) Conocimientos sobre la materia.
5) Motivación y predisposición al estudio.
6) Referencias y predisposición hacia ciertas modalidades y metodologías.
7) Objetivos personales.

Fuente: Fernández – Salinero. C (2004:120)

La formulación de los **objetivos** tiene que realizarse con la idea de crear unas expectativas sobre su consecución que se puedan medir y evaluar de forma tangible. Si los objetivos no son claros no se podrá saber si las acciones formativas consiguen su propósito ni se podrán definir las

formas de medir el resultado delas acciones planificadas e implantadas en el programa. La mejor manera de abordar la definición de objetivos complejos de difícil medición, es la definición de sub-objetivos u objetivos parciales que detallen a un nivel alcanzable y racional, las características de lo perseguido. Los 5 puntos apuntados por Fernández-Salinero son:

Cuadro 30: Formulación objetivos de formación

1) enunciar lo que el alumno debe «ser capaz de» realizar al término de la formación
2) evidenciar el nivel de objetivo al que se quiere llegar
3) expresar esta acción principal desde el punto de vista del sujeto que aprende
4) evitar calificativos imprecisos tales como minimiza, maximiza, mejora, etc.
5) formular el objetivo en términos de resultados y no en términos de proceso de aprendizaje.

Fuente: Fernández –Salinero (2004:122)

Los **contenidos** que forman parte del programa van sin duda relacionados con los objetivos y los destinatarios así como con las organizaciones en los que se enmarcan y su contexto. Las tipologías de los contenidos se vinculan a tres conceptos que resumen las actividades de formación continua: **al Saber, al Saber Hacer y a las Actitudes.**

También la estructura de los contenidos se organiza en función de unos principios pedagógicos para que la formación sea eficiente:

Cuadro 31: eficiencia de los contenidos

a) Aligeramiento de contenidos con dificultad variable.
b) Interdisciplinariedad (integración de ámbitos diversos pero relacionados).
c) Elaboración de mapas conceptuales para dotar de significatividad a los contenidos
d) Organización jerárquica de contenidos en: fundamentales (lo que hay que saber), complementarios (lo que se debería saber) y anécdotas, ejemplos o ampliaciones (lo que se podría saber), utilizando para ello cuadros sinópticos y teniendo siempre presente la unidad de contenidos de la acción formativa.
e) Secuencia lógica de contenidos (por medio de diagramas de flujo que representan de forma gráfica las fases de un proceso, la secuencia de pasos a seguir y sus interrelaciones).

Fuente: Fernández –Salinero (2004:124)

3) La **ejecución** de la programación de la formación continua demanda que la coordinación de todos los elementos esté orientada y desarrollada para el éxito del plan. La toma de decisiones frente las distintas alternativas que se pueden plantear tiene que estar fundamentada en actividades de seguimiento y control y de ese modo retroalimentar las decisiones con la

información de lo que va sucediendo, incluyendo éxitos, fracasos e imprevistos

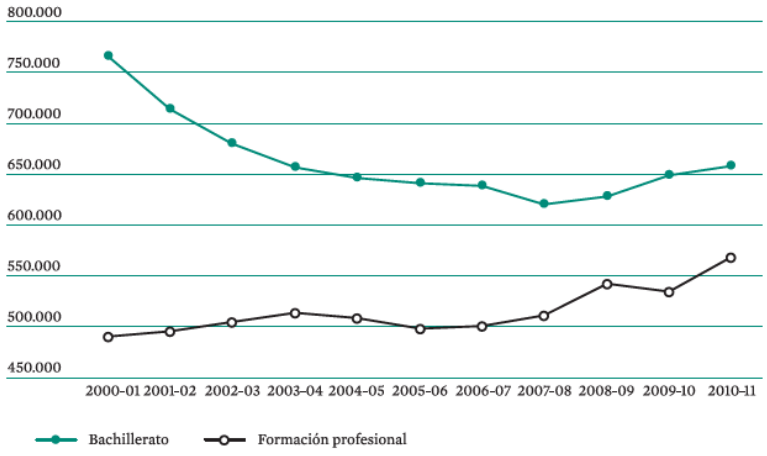
4) Finalmente el programa de formación contempla el sistema de **evaluación** donde se pueda determinar si los objetivos y contenidos han sido coherentes con las necesidades detectadas, utilizado los recursos formativos de la forma más eficiente e identificando los puntos de mejora para los siguientes planes. Se trata por lo tanto de ver la función pedagógica, social y económica (Pineda, 2000:121) apoyándose en las distintas modalidades interdependientes que la misma autora define: Evaluación diagnóstica, formativa, sumativa, de transferencia, del impacto (Pineda 2000: 122)

2.3. ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN CONTINUA

2.3.1. Tendencias de la formación continua

El Consejo Económico y Social de España analiza la formación continua y habla de que el aprendizaje permanente o aprendizaje a lo largo de la vida se ha convertido en un instrumento clave para la inserción laboral y la mejora del capital humano (CES: 2011, 512) . Reconoce el papel fundamental del aprendizaje permanente en la mejora de la empleabilidad de la población en paro. El CES reivindica la adopción de medidas que contribuyan a reducir el fracaso y abandono escolar, dadas las diferencias de España con la Unión Europea respecto al número de jóvenes graduados en enseñanzas postobligatorias en formación profesional y bachillerato. En EU-19 la tasa de titulados en formación profesional esta en el 52 % mientras que en España se sitúa en el 38 %, mientras que en programas generales (Bachillerato) en EU-19 esta en 43 % y en España en 45 %.

Gráfico 1 Evolución del alumnado matriculado en formación profesional y Bachillerato en España 2000-2010



Fuente: CES (2011) citando Ministerio Educación

EL CES cita la importancia de los objetivos de la ley de Economía Sostenible (Ley 2/2011, de 4 de marzo):

1) facilitar la adecuación de la oferta formativa de formación profesional a las demandas del sistema productivo,
2) ampliar la oferta,
3) avanzar en la integración de la formación profesional en el conjunto del sistema educativo
4) reforzar la cooperación de las administraciones administrativas.

También pone énfasis en la Ley Orgánica complementaria (Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo) que aborda la actualización del Catalogo Nacional de Cualificaciones profesionales (CNCP) y de los módulos de los títulos de formación profesional y de los certificados de profesionalidad. También trata de los cursos de especialización, de la plataforma de educación a distancia para todo el Estado, de los cambios normativos que permitan la movilidad en la formación profesional y el bachillerato así como entra la formación profesional y la Universidad, y de la necesidad de ofrecer una oferta integrada de formación profesional con la participación de los interlocutores sociales y colaboración con las empresas privadas.

A finales de Noviembre del 2010 se realiza el Congreso de sobre el aprendizaje a lo largo de la vida (Ministerio de Educación: 2010) define un plan de acción y unos los ejes estratégicos definidos en este plan de acción, invitado a las distintas administraciones competentes a participar en las acciones. El Ministerio de Educación y la Secretaria de Estado de Educación y Formación Profesional hace suyos los ejes estratégicos del plan de acción y concreta sus objetivos del siguiente modo: (Ministerio de Educación, 2011: 36):

> *El objetivo de participación en formación permanente para 2020 debe establecerse en el 20%, con especial atención a colectivos desfavorecidos: coordinando los recursos disponibles; facilitando vías de acceso a la formación; generalizando el proceso de validación y reconocimiento de competencias; y aumentando la calidad del sector. En el período 2012-2014 el Plan de acción debe romper la tendencia al estancamiento y alcanzar una tasa de participación del 12%.*

El indicador europeo ELLI (European Lifelong Learning Index) incluye actividades de aprendizaje en distintos ámbitos y actividades con lo que en una única cifra se miden aspectos del sistema educativo y laboral así como diferente tipos de aprendizaje formal y profesional. La cifra objetivo para Europa 2010 era del 12,5% que se quedó en el 9,1 % (ME, 2011: 16) y en España en 10,8.

Con el objetivo de que la participación de personas adultas en formación permanente alcance el 15 % para el 2020 fijado por el Consejo de la Unión Europea de 12 de Mayo de 2009, el Comité Permanente del Consejo de la Comisión Europea redactó el acuerdo 15198/11 de 13 de Octubre de 2011 para definir las

prioridades 2012-14 de los Gobiernos en la perspectiva del 2014 que son (ME, 2011: 30) :

- Hacer realidad el aprendizaje a lo largo de la vida y la movilidad.
- Mejorar la calidad y la eficiencia de la oferta de educación y formación de personas adultas.
- Promover la igualdad, cohesión social y ciudadanía activa a través del aprendizaje de las personas
- adultas.
- Potenciar la creatividad y la innovación en las personas adultas y sus entornos de aprendizaje.
- Mejorar el conocimiento y el seguimiento del sector de aprendizaje de personas adultas.

El cuadro 32 reúne los 8 ejes estratégicos de este plan que se discuten a continuación:

Cuadro 32 Ejes estratégicos del plan de acción permanente

1. Desarrollar mecanismos que faciliten la reincorporación de la población adulta al sistema educativo para obtener el Graduado en Educación Secundaria Obligatoria.
2. Generalizar el reconocimiento de competencias profesionales, como mecanismo para aumentar la cualificación de la población activa, en particular la de los trabajadores poco cualificados.
3. Establecer nuevas vías de acceso a la Formación Profesional, y hacer compatible el trabajo y el estudio para los jóvenes que lo abandonan prematuramente.
4. Reforzar la actualización y la adquisición de nuevas competencias profesionales para afrontar con éxito el cambiante mercado laboral
5. Promover el acceso de las personas adultas al Bachillerato, a la Formación Profesional y a la Universidad
6. Ofrecer educación y formación, formal y no formal, a personas en riesgo de exclusión social como estrategia de apoyo a la superación de situaciones de pobreza y marginación
7. Difundir entre la ciudadanía las posibilidades de la formación permanente.
8. Establecer mecanismos para la mejora de la calidad y la evaluación periódica de la implementación de las políticas relacionadas con el aprendizaje a lo largo de la vida, con participación de todos los agentes implicados

Fuente: MED SGT (2011:37)

Para desarrollar los mecanismos que faciliten la **reincorporación de la población adulta** al sistema educativo, se proponen 3 acciones: 1) duplicar la oferta de la ESO de personas adultas, en tres años la oferta anual de 325.000 personas; 2) establecer certificación de competencias básicas para colectivos sin ESO con el objetivo que puedan tener el reconocimiento a efectos laborales en las empresas y administraciones publicas; 3) potenciar y mejorar las pruebas libres para la obtención del graduado en ESO, basándose también a materias superadas o competencias básicas superadas.

En relación a la generalización del **reconocimiento de competencias profesionales**, como mecanismo para aumentar la cualificación de la población activa, en particular la de los trabajadores poco cualificados, se proponen 4 acciones: 1) Designar centros para la atención permanente a personas adultas sin ESO para el reconocimiento de competencias profesionales. La idea es crear una rede de centros para realizar esta labor (Centros de Nuevas Oportunidades) 2) Ofertar formación complementaria a los usuarios del procedimiento de reconocimiento de competencias profesionales, de modo flexible y modular. La formación para el empleo se promoverá hacia la impartición de unidades formativas acumulativas que permitan acreditar Unidades de Competencia del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales; 3) Establecer convenios con entidades para estimular la participación de personas adultas con más edad y menor formación en el reconocimiento de competencias profesionales; 4) Desarrollar mecanismos de coordinación entre las administraciones educativas y laborales, para facilitar las convocatorias de reconocimiento de competencias profesionales.

Respecto al establecimiento de **nuevas vías de acceso a la Formación Profesional** para hacer compatible el trabajo y el estudio para los jóvenes que lo abandonan prematuramente, se proponen dos acciones: 1) aumentar la oferta de programas de cualificación profesional inicial (PCPI), adecuándola a las características del entorno socio-económico y las posibilidades de generación de empleo del territorio; 2) reforzar las becas para posibilitar la continuidad de los estudios y fomentar contratos a tiempo parcial para compatibilizar trabajo y estudio en Ciclos de FP.

En relación a reforzamiento de la actualización y la adquisición de **nuevas competencias profesionales** para afrontar con éxito el cambiante mercado laboral, se propone extender la formación para el empleo como herramienta de actualización profesional dado que tendrá un efecto positivo sobre la competitividad de las empresas, indicando que en 2013 se deberían formar en el sistema al menos 6 millones de trabajadores. Otra acción en esta estrategia se refiere a establecer programas de formación para el empleo dirigidos a la recualificación hacia nuevos sectores productivos; en este sentido al menos 100.000 trabajadores desempleados procedentes del sector de la construcción podrían beneficiarse de ello.

La estrategia de promover el **acceso de las personas adultas al bachillerato, la formación profesional y la universidad** se desarrolla con la propuesta de 4 acciones: 1) potenciar la formación preparatoria para el acceso a ciclos de FP, 2) Ofertar cursos para la obtención del Titulo de Bachiller para titulados de Cicles de Grado Medio de Formación profesional 3) Desarrollar vías de acceso a estudios universitarios para mayores de 40 y 45 años y 4) Potenciar el aprendizaje permanente en las universidades, aumentando su flexibilidad en la oferta que no necesariamente tenga que conducir a una titulación oficial.

© Gabriel Izard

La estrategia de ofrecer educación y formación formal y no formal, a personas en **riesgo de exclusión social** como estrategia de apoyo a la superación de situaciones de pobreza y marginación, tiene que ver con la emigración, la personas en reclusión penitenciaria, minorías étnicas. Se centra en tres propuestas de acción: Reforzar las competencias lingüísticas para inmigrantes 2) aumentar la oferta en competencias básicas en tecnologías de la información y comunicación 3) promover ofertas específicas para la adquisición de competencias personales y sociales.

Es interesante la estrategia de **difusión**. Se proponen dos acciones para que estimule la participación en actividades de educación y formación de personas en franjas de más edad y de menor nivel de formación. La primera se refiere específicamente a acciones de difusión a través tanto de medios de comunicación como en redes sociales. La otra, se refiere al establecimiento de un punto central de información telefónico y telemático, sobre nuevas oportunidades. Este punto central de información estará vinculado a una base de datos de Centros de Orientación e instituciones que oferta formación permanente y con enlaces a las plataformas de información y orientación dependientes de las administraciones y agentes sociales.

La última estrategia hace referencia a los mecanismos para la mejora y **evaluación de la implementación de las políticas de aprendizaje** a lo largo de la vida y para ello establece que se deben realizar 5 acciones del siguiente modo: 1) Establecer perfiles profesionales y regular la formación para formadores de aprendizaje permanente 2) Fomento de proyectos de innovación dirigidos al desarrollo de métodos innovadores en la enseñanza y aprendizaje, así como a la producción de materiales y recursos didácticos para la formación permanente. 3) Acreditar a los proveedores de formación permanente para asegurar el uso eficaz de los recursos públicos destinados a la formación permanente con calidad. 4) Realización de conferencias bienales con participación de las administraciones y otros agentes involucrados para poner en común los avances y problemas detectados en la aplicación de las acciones del plan. 5) establecer una estructura estatal para la recogida y explotación de datos en el sector del aprendizaje permanente. Se trata de recoger y explotar los datos en el sector en colaboración del INE y Eurostat-.

La **medición** de las acciones formativas por parte de las empresas y las organizaciones y su relación con el **desempeño** que las personas y las empresas involucradas tienen, será clave para poder ver si el aumento de las actividades de formación continua se corresponde con el deseo en que el sistema integrado, aporte los resultados deseados. Algunos autores afirman que la formación continua es un recurso intangible crucial que produce impactos en otros recursos tangibles e intangibles, contribuyendo al éxito de la empresa. Salinero (2007)

realizó un estudio sobre 572 empresas de Castilla la Mancha con más de 50 trabajadores para analizar el desarrollo de las personas y mejora de competencias en relación con el desempeño de las organizaciones, observando en ello la importancia que tiene la formación continua.

La respuesta de la formación continua a las necesidades formativas que platea la sociedad global actual se tiene que ver en el marco de los **modelos de gestión empresarial** actuales con una visión a largo plazo y con el concurso de conceptos como la calidad total, la participación de los trabajadores, la excelencia competitiva etc,. Con Romero (2010) apuntamos que los cambios del entorno y de las organizaciones otorgan al factor humano el papel clave para justificar que la gestión de las personas tenga un papel fundamental en la gestión de las empresas.

> *la formación de los trabajadores está recibiendo una especial atención por parte de las empresas, y actualmente son muchas las que otorgan gran importancia a esta práctica dentro de la gestión de sus recursos humanos* (Romero, 2010: 9)

En este sentido, se apuntan aspectos orientados también al desempeño de las **empresas**, adaptándose a los procesos sobre la globalización, la innovación y de la profesionalización de la actividad proactiva; a las **personas**, obteniendo ventajas competitivas, reconocimiento de su capacidad para favorecer la creación y difusión de conocimiento y su papel en el proceso de cambio organizacional; a los **directivos**, que han de ser competitivos no solo en competencias técnicas del proceso administrativo y la áreas funcionales de la empresa sino que posean y desarrollen la visión crítica de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales. La relación de esta visión de la formación continua con la estrategia es la que la convierte en el elemento distintivo de la competitividad empresarial. Por ello,

> *la capacitación debe promover que se pongan de manifiesto los conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades en función de la organización, de manera que no sólo se sigan procedimientos y se repitan secuencias de trabajo, sino que también se produzcan aportaciones al análisis y solución de los problemas organizacionales así como a la toma de decisiones*. (Romero, 2010:10)

No se trata de la formación sea solo reactiva sobre la observación de los problemas concretos, sino que debe ser proactiva, anticipándose al futuro y respondiendo a las necesidades que demanda la innovación y la competencia que se acerca.

Las empresas que no dedican recursos a la formación se enfrentan a situaciones de baja productividad con resultados negativos en cuanto a la relación con los clientes que no obtendrán la satisfacción que podrán obtener en la competencia, y también en cuanto a la sostenibilidad de la compañía. De hecho, las capacidades que aporta la formación continua se ligan con aspectos motivacionales y de clima de empresa, con lo que con ella se dan menos probabilidades de absentismo laboral, se limitan riesgos de cualquier tipo, como son la rotación de personal y conflictos entre grupos; y además se ofrece la

posibilidad de obtener mayor satisfacción en el puesto de trabajo a través de la consecución de logros que sin la formación continua no se habrían conseguido.

Para el análisis de las tendencias de la formación, nos interesa destacar las variables que algunos estudios utilizan para estudiar la formación en las organizaciones y las ópticas de sus responsables. Cabrera et all (2005) revisan en su estudio las siguientes:

Cuadro 33 Variables de estudio sobre tendencias FC

1)	Planificación de la formación
2)	Misión de la formación
3)	Objetivos de la formación
4)	Temáticas y destinatarios
5)	Modalidades de la formación
6)	Recursos para la formación
7)	Evaluación de la formación
8)	Perfil del responsable
9)	Tendencia general en formación continua

Fuente: Cabrera (2005)

De este modo, se realiza el diagnóstico y análisis de tendencias que dominan las estrategias de formación continua.

En el tema concreto de las modalidades y métodos de formación que no hemos anotado hasta ahora, Romero et all (2010) se refiere a si la formación que ofrece la organización es interna o externa que quiere decir gestionada e impartida con recursos internos o por recursos y profesionales externos, repartiéndose de distinta forma según tamaño o sector de la empresa en cuestión. También se refiere en si se trata de formación en el aula o no. Las distintas modalidades de la formación continua tienen que verse enfocadas a la mejora de la eficacia colectiva, y ello puede chocar con intereses particulares a favor de intereses que enfatizan las posibilidades del alineamiento en la cultura de la organización que con la maduración que proporciona la formación continua y se dan aportaciones al sentido de grupo organizado para el éxito. Por lo tanto el aprendizaje organizacional de las personas es una tarea que se incluye en las distintas modalidades de la formación continua mas allá de la actividad en el aula, y que no se puede medir por métodos tradicionales. Veamos algunos ejemplos de estas modalidades documentadas en el artículo de (Romero (2010: 19-25):

- Autodidactismo Se refiere a que el aprendizaje sea una actividad en sí misma, y donde la recompensa a través del mismo aprendizaje. El trabajo nota el aprendizaje y en entornos de mediocridad es más difícil de desarrollar
- E- Learning. Mas allá del uso de internet y acceso inmediato a los recursos didácticos, se requiere un diseño solido que tenga en cuenta tanto las

consideraciones pedagógicas como las características de internet y el comportamiento de sus usuarios.

… exige la producción previa de materiales didácticos en una estructura definida por un diseño instructivo ad-hoc al objetivo del programa académico correspondiente. Por lo demás, dado el comportamiento de los usuarios en Internet, se exige mayor disponibilidad y por tanto mayor conectividad del profesor tutor. (Romero :2010,21)

- Formación a distancia. Se distingue del elearning en que el estudio no se efectúa en la propia pantalla del PC y no hay dialogo del usuario con el sistema aunque si con un tutor. El material didáctico está impreso e internet ayuda a la relación con el tutor u otros compañeros con el correo electrónico o el campus virtual, aunque la conexión con otros es asíncrona y no se basa en la interacciono síncrona con otros o el sistema de comunicación.
- Coaching. Se trata de un proceso interactivo entre el formador y el formado en el cual el formador se encarga de orientar sobre el camino más adecuado para alcanzar los objetivos fijados, utilizando sus propios recursos.
- Mentoring De forma similar al coaching, el mentor da su apoyo al formado aunque en este caso se trata de una persona de la propia organización normalmente de un rango superior. El aprendizaje a través de la experiencia se ve favorecido por la relación personal que establece entre ambos.
- Rotación. Se trata mas que una modalidad, un resultado de la actividad formativa que implica procedimientos ligados a las actividades de formación. El debate sobre si la rotación se puede evitar y no se pierde la inversión en la formación en puestos especializados o directivos, se minimiza cuando la empresa tiene capacidad para desarrollar actividades para apalancar el trabajador en la empresa como los planes de carrera, promoción, estabilidad en el contrato, beneficios sociales, implicación en los resultados, y sobretodo relacionadas con la actividad en grupo y el fortalecimiento de la cultura organizativa colectiva en la empresa, etc.,…

Estamos frente a una situación donde la tendencia dominante en formación continua es que basa su actividad en programas a medida impartida por formadores conocedores de la actividad y con un fuerte enfoque a la eficiencia tanto de la formación como de los resultados esperados. Los trabajadores están cada vez más implicados en su propio desarrollo profesional con mayor compromiso en el aprovechamiento real de la formación en el puesto de trabajo. La formación con medios propios que diseñan, desarrollan e imparten los programas formativos muy cercanos a la actividad productiva de la empresa. Las tecnologías de la comunicación e internet, se van a utilizar cada vez más y servirán para el esfuerzo colaborativo que la formación continua actual demanda.

© Gabriel Izard

2.3.2. Las empresas y la formación continua

La formación de las empresas se enfrenta al reto de ser capaz de **renovarse y adaptarse** a las necesidades cambiantes para ser eficiente. Fabregas (2011) apunta 6 tendencias complementarias que visualizan los ejes de la formación en ese esfuerzo adaptador:

Cuadro 34 Tendencias complementarias formación continua

a) inmediatez y personalización
b) ligada a negocio
c) aflorar el conocimiento de los expertos internos
d) mesurable y sostenible
e) puede transferir al puesto de trabajo concreto
f) integral

Fuente: Fabregas (2011)

Más allá de las discusión detallada de estas tendencias, la literatura indica que las empresas de **tamaño pequeño** se enfrentan a mayores obstáculos para acceder a programas de formación continua que las de tamaño grande, debido a su posición en temas técnicos y geográficos y ello comporta dificultades en su competitividad en los mercados exteriores y la adopción de tecnologías emergentes Castany (2010). Ello indica, que las pequeñas empresas tienen que esforzarse más en la realización de la formación continua.

Nuestro estudio confirma que las pequeñas empresas sufren más restricciones para acceder a la formación. Las diferencias con las empresas grandes, se relacionan con los requerimientos para actualizar las habilidades de los trabajadores necesitados en el conocimiento de las nuevas tecnologías y en que sus empresas sean más competitivas internacionalmente. Ello puede verse como un factor que impide a las empresas pequeñas a ser más competitivas, debido a la restricción al acceso a la formación que es una herramienta que permite a los empleados ser más competitivos con la actualización de sus habilidades. (Castany:2010, 581)

Las empresas de **gran tamaño** se decantan hacia más formación porque por sus propias características necesitan esta formación de la que obtienen mayores retornos de su inversión.

Podríamos discutir sobre el cumplimiento de esta hipótesis sobre el tamaño de la empresa en el caso de las empresas de distribución comercial y en el capítulo 5 veremos como en el trabajo de campo realizado y las reuniones con expertos, la conclusión es similar, en cuanto a dificultades y que se sugiere la realización de un acompañamiento apropiado a las necesidades de los pequeños comercios en sus necesidades de formación con sus trabajadores.

El tamaño, la actividad del sector, las variables estratégicas, la estabilidad de los puestos de trabajo, la presencia y actividades del departamento de recursos humanos, la cultura corporativa son elementos que influencian en las actuaciones en formación continua de las empresas. Muñoz (2011: 146) apunta

que hay dos factores determinantes sobre si se va a hacer inversión o no en formación continua:

> *El resultado de nuestra investigación es que hay influencia significativa de: 1) el seguimiento de la estrategia competitiva y su diferenciación y 2) el empleo temporal, donde cuando mas empleo temporal menos probabilidad de que la empresa invierta en formación*

La importancia del seguimiento y apoyo de las iniciativas de formación continua en empresas pequeñas, es clave también para que resulte exitosa. De la misma forma, las aportaciones de la formación continua tienen que ver con el tipo el tipo de contratación de los trabajadores que tienen las empresas. Las empresas con un porcentaje alto de trabajo temporal, tienen a no establecer programas para la formación continua en la empresa (Muñoz, 2011:147).

Muñoz (2007) nos muestra a través de una investigación empírica que las empresas que siguen estrategias de diferenciación (siguiendo a Porter) invierten más en formación que las que no lo hacen.

¿Cómo considera la contabilidad a las actividades de formación continua, como gasto o como inversión? Aunque normalmente se contabiliza como gasto, la rentabilidad que se desea obtener de ella por la mayor preparación de los trabajadores en sus tareas a medio y largo plazo, debería hacer ver que la contabilización de la formación continua debería ser como inversión y como tal estar sometida a los planes de inversión de las empresas.

De todos modos la cuantificación de los costes reales no es fácil. Romero (2010:15) apunta 3 razones:

> *1. Las organizaciones no tienen la obligación de informar anualmente sobre la cantidad invertida en formación, por lo que no existen datos exhaustivos al respecto.*
> *2. Las organizaciones tienen concepciones diferentes sobre qué es la formación, y a veces consideran como tal otras acciones de desarrollo o, al contrario, sólo consideran las acciones de aula propiamente dichas (los cursos), no teniendo en consideración otras modalidades de formación que también realizan.*
> *3. No existe unanimidad en el cálculo del coste de la formación, y no todas las organizaciones incluyen los mismos conceptos en sus cálculos: gastos directos, indirectos y horas no trabajadas (que asciende al 50% del coste total), entre otros aspectos.*

Otro aspecto de la formación continua es el que se refiere a su relación con las organizaciones y en particular con la cultura organizativa de las mismas. La necesidad de disponer de cualificaciones para la integración de los individuos en el mercado laboral, impacta en la resolución de conflictos y otros aspectos de la cultura organizativa. La relación entre cultura de empresa y formación es constante y existe una mutua dependencia al coincidir en el objeto (factor humano) (Pineda, 2000). Esta dependencia queda reflejada en temas concretos como:

1) la concepción y forma como se ejerce, desarrolla e implanta la formación por parte de la empresa,

© Gabriel Izard

2) la transmisión de los elementos de cultura y estabilización de esta cultura por parte de la empresa a través de las actividades formativas
3) la formación como instrumento para llevar a cabo cualquier cambio cultural
4) la formación como técnica para solucionar conflictos exigentes en la cultura

En al capítulo 5 se discute sobre la relación entre formación continua y cultura de la empresa aplicada en el sector de la distribución comercial

CAPITULO 3. ESTUDIOS DE ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN CONTINUA EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

3.1 FORMACIÓN CONTINUA EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

3.1.1 Empleabilidad

El empleo en la distribución comercial tiene unas **características** que permiten diferenciarse claramente de otros sectores industriales y productivos.

Concretamente en España, el sector comercio, según los datos medios anuales de 2010 de la EPA, emplea a 2.909.400 trabajadores (2.974.730 en 2009), el 15,8 por 100 del total de ocupados de la economía española, proporción que se ha mantenido relativamente estable desde el inicio de la década. La tasa de paro en el sector comercio, calculada como la proporción del número de parados (activos menos ocupados) sobre el total de activos, alcanzó el 10 % en 2010, y 10 puntos porcentuales por debajo de la del total de la economía, que alcanzó el 20,1 por 100 de media.

Las características del empleo influencian en las actividades y dinámicas de formación continua. En las empresas de distribución se resumen en tres tipologías empleo **femenino**, empleo **temporal** y empleo a **tiempo parcial**. En España siguiendo el Boletín Económico el ICE nº 3015, 2011, nos encontramos con los siguientes rasgos destacados:

1) Empleo femenino: es mayoritario en las actividades de distribución comercial detallista (62,7 % mujeres, 70 % de las personas activas dependientes del comercio, 37,8 % de las posiciones gerenciales). La distribución comercial es un refugio para el empleo femenino en momentos de crecimiento económico pero en momentos de crisis, también lo es para el masculino proveniente de sectores en menos pujanza como la construcción, para lo que, aunque no se tenga formación y competencias específicas, podrá entrar a niveles iniciales en los que hay menos exigencia.

2) Empleo temporal: si el empleo temporal en España se sitúa en el 24,9 %, en el comercio está en el 19,1 %, a pesar de que se dan casos en los que la estación condiciona el empleo. Podemos interpretar (Aranda: 2011) que de la explicación de este diferencia significativa de 5 puntos se debe en el interés que tiene el sector en aplicar políticas de retención de empleados y el empleo fijo es un elemento de motivación importante para cualquier empleo y favorece también las políticas de recursos humanos en temas como el desarrollo profesional, los planes de carrera, etc. y todo ello redunda en la orientación hacia el cliente- consumidor final que guía la política de este sector, sujeto a las presiones de la competencia. Hasta mediados de los noventa el empleo temporal presentaba un crecimiento continuo pero esta

© Gabriel Izard

tendencia cambió con un aumento de la tasa de estabilidad en el empleo asalariado.

3) Empleo a tiempo parcial. En la distribución comercial detallista, la cantidad de empleo a tiempo parcial es mayor que el de la economía general. En el caso de las empresas detallistas, alcanza el 19 % mientras que en el global de la economía española, alcanza solo el 13,3%. En los últimos 15 años, más del 20 % del empleo creado a sido parcial, presentando mayor intensidad cíclica que el trabajo a tiempo completo. La relativa importancia del empleo a tiempo parcial, representa el 16,7 % del total nacional, se explica por las características del mercado de trabajo en las que la oferta tiene necesidad de flexibilidad para completar el empleo a tiempo completo, para hacer frente a los horarios de apertura y las fluctuaciones del nivel de venta de los establecimientos.

3.1.2 La innovación, puestos de trabajo y habilidades para la formación continua en la distribución comercial

a) La innovación en los modelos de negocio de los detallistas

Con la actividad detallista se culminan, en el momento de la venta, todos los procesos distributivos y actividades realizadas por los integrantes de la cadena de la distribución comercial. El detallista se encarga de gestionar el momento en el que se puede disponer de los productos ofrecidos para la venta al consumidor final. Sus estrategias de **innovación** se orientan a la obtención de ventajas competitivas tanto en cómo se organizan las actividades, como por el tipo de actividades que se ejecutan y también en el nivel de participación de los actores involucrados en estas actividades (Sorescu, 2011). Por esta razón hay interés en estudiar como la formación continua puede relacionarse con los modelos de negocio que utilizan, así como las innovaciones que se desarrollan. Estas innovaciones son críticas para construir una ventaja **sostenible** en el mercado. Los modelos de innovación detallista en las empresas detallistas se caracterizan por la eficiencia operativa, la efectividad operativa y la atracción que siente el consumidor. Con ello se consigue la aportación de valor hacia el consumidor que siente satisfecha su decisión de compra. (Sorescu,2011:s7). Estudios recientes (Greval:2011) destacan las oportunidades que las innovaciones en políticas de precio y promoción, aportan a la mejora de actividades que se realizan en el punto de venta. La necesidad de capacidades para la implantación y medición de la efectividad de esas innovaciones, forma parte de las líneas de investigación sugeridas.

Para poder desarrollar estas actividades de innovación se dispone de unos recursos basados en la **experiencia y conocimientos** de los trabajadores a los que la formación continua, como recurso permanente para la mejora, orienta en su desempeño incluido en los procesos de innovación. Nos preguntamos qué perfiles y habilidades se necesitan desarrollar para poder seguir estas estrategias de innovación con éxito.

b) Puestos de trabajo y habilidades en la distribución comercial

Cada sector productivo tiene unas características que le distinguen de otros, más allá de las características concretas que distinguen a las empresas en competencia. Algunas áreas se encuentran en todos los sectores económicos y otras son específicas del sector que se trate. El análisis de las necesidades de habilidades que permita orientar las políticas de formación para su desarrollo, toma como punto de partida las áreas en las que las empresas realizan sus actividades así como de los puestos de trabajo que se definen en cada área.

A modo de resumen, las **áreas de trabajo** de la distribución comercial (ordenadas alfabéticamente) abarcan:

Cuadro 35: Áreas de trabajo en la distribución comercial

Administración y finanzas
Centro de atención a los clientes
Compras – relación con los proveedores
Expansión y desarrollo de negocio
Gestión de los recursos humanos – gestión de la formación
Logística - almacenaje – distribución física
Merchandising y disposición de productos en tienda
Operaciones en tienda de venta, mantenimiento,…
Relaciones públicas y márqueting
Sistemas de información

Fuente: elaboración propia

Igualmente, la identificación de los **puestos de trabajo** existentes, así como los que podrán crear en el futuro, permite ver los encajes y desajustes entre las habilidades desarrolladas por los perfiles que ocupan estos puestos de trabajo. También sin ánimo de exhaustividad, los puestos de trabajo típicos en la distribución comercial en orden alfabético, son:

Cuadro 36: puestos de trabajo en la distribución comercial

© Gabriel Izard

Analista contable y de finanzas	Director de operaciones	Mozo de almacén
Analista de información de ventas	Director de recursos humanos	Operador de atención al cliente
Asesor de estilo para el cliente	Director de relaciones externas	Responsable de aprovisionamiento
Comprador	Director financiero	Responsable de formación
Conductor de camión	Director regional o de zona	Responsable de merchandising
Director de almacén	Gestor de la cadena de suministro	Responsable de selección de personal
Director de compras	Gestor de ventas	Responsable de sistemas de información
Director de logística	Jede de departamento o sección	Responsable envíos
Director de marketing	Jefe de tienda	Supervisor

Fuente: elaboración propía

Estas listas sin ambición de exhaustividad, muestran como es de amplia, la dimensión del análisis sobre formación continua en habilidades y en conocimientos específicos de los trabajadores que forman parte de las actividades de las empresas dedicadas a la distribución comercial. Algunos estudios de preguntan ¿Cuáles serían los problemas que podrían darse por la falta de habilidades en el sector?

El problema de la falta de **habilidades** en el puesto de trabajo en la distribución comercial se ve en una triple perspectiva (Hart: 2007):

1) como una deficiencia en la fuerza de trabajo, debido a los problemas en el reclutamiento en el mercado de trabajo.
2) como una deficiencia en las habilidades de los empleados en la realización de sus tareas.
3) como una deficiencia del empleador al planificar el desarrollo futuro de su negocio.

La existencia de esta falta de habilidades en la distribución comercial, influye de forma negativa al ajuste a las necesidades del cliente, el nivel de **calidad** de servicio, los **costes operacionales**,…. Si se diesen estas habilidades se aumentaría la efectividad y satisfacción en los trabajadores, impactando positivamente sobre los resultados de la empresa. El desarrollo de programas para proporcionar habilidades puede ofrecer excelentes resultados en puestos que tiene la vista puesta para la promoción interna, como podemos ver en el caso de Sainsbury en Inglaterra (Pollitt: 2010). Estos programas pueden tener la forma de taller de trabajo, en el que se desarrollan actividades para que surjan y desarrollen las capacidades de liderazgo en los asistentes, además de obtener conocimientos sobre las distintas áreas de las empresas y cómo se orientan a aumentar la satisfacción y resultados de los empleados y los clientes.

Las dinámicas y operaciones de las empresas distribución comercial afectan a las posibilidades de desarrollo de las habilidades que se necesitan. Por ejemplo, las pequeñas empresas se orientan mucho hacia las habilidades para la excelencia del

servicio al cliente, en su intento de competir utilizando esta habilidad, para atraerlos a la tienda. Otro ejemplo: la utilización de las tecnologías de la información exige que los empleados tengan habilidades, no solo para trabajar en entornos dominados por estas tecnologías, sino también para relacionarse a través de ellas con sus interlocutores comerciales (clientes o proveedores). Nos podemos preguntar ¿cuáles son las habilidades que ocupan más la atención actualmente?

El foco de las necesidades actuales sobre requerimientos y necesidades declaradas por las empresas de cualquier tamaño en el ámbito de la distribución comercial, se centra (Skills Funding Agency: 2011) en:

- habilidades para la **comunicación** y **relación** con los clientes,
- el trabajo en **equipo**,
- la resolución de **problemas**

Estas necesidades se encuentran tanto en las áreas de ventas como en las de dirección y gestión de las empresas. Igualmente se dan oportunidades para desarrollar habilidades en los nuevos puestos de trabajo que se dan como consecuencia de la evolución y cambios del mercado. ¿Hay nuevas necesidades?

c) Nuevas necesidades

Son las que se derivan de la propia evolución del sector y del entorno económico y social en el que se encuentra, y que sin duda tiene que ver con las estrategias de innovación de la empresa. Podremos destacar algunas:

Venta **on line**: demanda nuevas habilidades en el mundo de las tecnologías de la información, los sistemas seguros de pago, la facturación electrónica, el tratamiento de las devoluciones, los sistemas logísticos para la entrega de los productos, el análisis de datos estadísticos y de la inteligencia del negocio a través de los comportamientos on line, etc

Visual Merchandising: requiere nuevas habilidades en el mundo del diseño de espacios a través de sistemas asistidos por ordenador y con creación en tres dimensiones, junto con el conocimiento del producto y tipología de clientes a los que se dirige la actividad comercial del punto de venta en todo momento.

Impulso de **redes sociales**: exige profundo conocimiento y seguimiento de las posibilidades para las empresas de distribución del desarrollo e impulso de las redes sociales a través de internet. Igualmente, la conexión en red de los clientes, proveedores y distribuidores abre un mundo en el que la utilización de esta conexión en la política de comunicación y de relaciones de las empresas de distribución se convierte en un tema estratégico.

© Gabriel Izard

Las habilidades desarrolladas permiten el movimiento o transferibilidad de personas a distintos puestos de trabajo dentro del sector. En la distribución comercial se identifican unas habilidades comunes básicas los responsables de la búsqueda y contratación de trabajadores buscará para cualquier empleado (SFA:2011):

Cuadro 37: habilidades básicas distribución comercial

Servicio al cliente, comunicación oral, trabajo en equipo, orientación a la solución de problemas, autonomía en la gestión

Fuente: Skills and Funding Agency (2011)

Para los empleados que desean trabajar en puestos directivos dentro de la distribución comercial de necesitan más habilidades:

Cuadro 38: habilidades directivas distribución comercial

Liderazgo, comunicación, motivación, autoconfianza, servicio al cliente, organización y planificación, gestión de los conflictos, inteligencia, delegación, enfoque comercial, negociación, espíritu emprendedor, iniciativa, tecnologías de la información, cálculo

Fuente: Skills and Funding Agency (2011)

Las habilidades que se requieren para la población adulta que se plantea entrar en el mundo de la distribución comercial son muy extensas y se pueden resumir en las siguientes (funcionales y de trabajo en equipo):

Cuadro 39: Habilidades funcionales y de trabajo en equipo para entrantes en la distribución comercial

Habilidades funcionales
Le gusta trabajar con la gente, amabilidad y accesibilidad, cortesía, comunicación, capacidades para hablar con colegas y clientes, confianza en hacer preguntas y responder a las preguntas de los clientes y colegas, habilidades de escuchar y preguntar, comprensión y capacidad en seguir instrucciones, adaptación frente los entornos cambiantes, capacidad para mantener la calma y ser productivo cuando se trabaja bajo presión, capacidad de estar en alerta y desarrollo de la atención, promoción y desarrollo de servicio excelente al cliente, capacidad de observar nuevas necesidades de los clientes y crear nuevas ventas
Habilidades de trabajo en equipo
Capaz de seguir las instrucciones dadas por el líder del equipo, actitud positiva, de servicio y respetuoso el trato con clientes y colegas, dispuesto a buscar ayuda cuando no sabe qué hacer, se ofrece a ayudar cuando los colegas están ocupados, capaz de llevar a cabo tareas múltiples, enfoque al ahorro de tiempo

Fuente: (SFA: 2011)

La **validación** de la necesidades del sector de la distribución a través de estudios exhaustivos en contacto con empresas del sector, con la realización de trabajo de campo, nos aporta evidencias sobre las posibles dudas en la definición de las

habilidades, tal como podemos ver en la siguiente tabla, donde se muestran algunos ejemplos citados por Hart (2007).

Cuadro 40: Necesidades en habilidades del sector de la distribución

Comunicación con el cliente	Los jóvenes creen que trabajar en una tienda de ropa, consiste únicamente en vender ropa, pero no es suficiente: tienen que saber en que materiales y como están hechas las prendas
Trabajo en equipo	Estamos buscando personal con fuertes habilidades de relación interpersonal y luego los formamos en las habilidades de venta. Buscamos gente apasionada, motivada e interesada en la moda
Actitud	Muchos jóvenes tienen una actitud en las que le falta concentración, dedicación, entusiasmo y sentido común y que muy fácilmente se aburren. Les cuesta el compromiso
Tecnologías de la información	Como resultado de la tecnología los puestos de trabajo necesita mas habilidades, la gente tiene que saber mas que simplemente mover, cambiar, empaquetar y entregar,. … es por eso que buscamos graduados… La gente mayor a veces tiene mas problemas con la informática que la gente joven

Fuente: Hart (2007).

3.1.3 Relaciones funcionales. Cultura organizativa

Partimos de que las actividades de formación continua en las empresas de distribución tienen un desarrollo distinto al de otros sectores de la economía. Las organizaciones dedicadas a la distribución comercial, han de capacitar a los trabajadores para responder adecuadamente a los cambios.

> *Una fuerza laboral bien capacitada, motivada y comprometida, aporta mayores beneficios, tal como practican muchas empresas de distribución detallista* (Wuller, 2010:18)

En el sector de la distribución comercial tanto la formación interna, como la formación basada en la experiencia, tienen mucha relevancia. A través de ellas, se puede actuar en formación continua controlando los costes, contenidos y metodologías de realización. En consecuencia, se consigue un alto nivel de integración de la actividad formativa con las tareas diarias de los trabajadores. En contraposición a estas ventajas, la formación sin participación de personas externas, depende de las capacidades y conocimientos de los empleados que forman a los otros, y se derivan situaciones distintas, como la transmisión de virtudes y defectos de los empleados que hacen de profesor o tutor, Hart (2007).

© Gabriel Izard

En algunos estudios se confirma la relevancia de este hecho, que vincula los valores del profesor con los aprendizajes del alumno. Hemos podido comprobar en entrevistas con dirigentes del sector (la más reciente, en Junio 2013), el reconocimiento del valor que se da al profesor, cuando es capaz no solo de formar en habilidades específicas, sino en **valores de la empresa**. La cultura de la empresa está llena de vocablos acuñados como terminología interna, que no hay otra forma de convertirla parte del léxico y habilidades del formado, si no es por profesores internos.

Se trata de que la formación forme parte central de la **difusión cultura organizativa**, que se sustenta, entre otras cosas, en el lenguaje y utilización de términos para acuñar contenidos específicos de la organización. La formación forma parte de la culturalización permanente de la empresa, y es un canal para transmitir el conocimiento necesario para el sentimiento de pertenencia. Este sentido, se refuerza con el uso del **léxico** por parte de las organizaciones, tanto en sus actividades de formación, como en las operacionales. El interés de la empresa en que la formación a sus trabajadores sirva para obtener rentabilidades, tiene que ver con la ayuda a la toma de decisiones y para ello, sirve de gran ayuda la utilización de palabras determinadas, transmitida a través de estos medios de formación interna o basada en la experiencia para que tengan un completo significado en el marco de la organización.

En este contexto damos importancia al entorno de las dinámicas de formación continua como por ejemplo en la educación informal. En los estudios de las actividades de formación continua, hay poca literatura referida a las actividades de educación informal y de cómo se perciben sus efectos por parte de las organizaciones.

En anteriores investigaciones referidas a la formación continua en la distribución comercial (Izard: 2010), hemos observado también, que la valoración por parte de los alumnos del esfuerzo de la formación continua orientada al desarrollo nuevas habilidades y capacidades de desarrollo de actividades más complejas, es menos importante que para los responsables de la formación. Los alumnos – trabajadores prefieren centrar su foco en cumplir con lo que corresponde al puesto de trabajo, más que a arriesgarse a desarrollar nuevas habilidades o actividades más complejas e inciertas. De ello también discutimos en la parte de resultados y conclusiones de esta tesis, después del trabajo de campo.

La formación **externa** como otra fuente de la formación continua en el sector de la distribución comercial, se encuentra a menudo centrada en temas de tipo legal, como la seguridad y también para temas específicos relacionados con dar soporte a temas técnicos. También, las pequeñas empresas de distribución comercial utilizan la formación externa para la adquisición de habilidades relacionadas con las mejoras en su negocio: desde el escaparate, al diseño de las promociones, la gestión del aprovisionamiento y las compras, etc. Las barreras que tienen estas pequeñas empresas para acceder a la formación, no solo se ligan al coste de la misma, sino al tiempo y oportunidad del personal que necesitaría hacerla. (Hart:2007)

Algunas áreas de trabajo en las empresas de distribución son especialmente sensibles hacia los resultados de la empresa. DeConick (2004) apunta la importancia de repartir y diseminar el volumen de compras entre los **compradores** para conseguir mejores resultados globales. De hecho, sugiere que dados los enormes costes relacionados con la pérdida de productividad y de contratar y formar nuevos empleados, se debe trabajar para desarrollar el aumento de la satisfacción del comprador en sus actividades profesionales. La adquisición de habilidades y capacidades para desarrollar el aumento de satisfacción del comprador, formará parte de las actividades y dinámicas de formación continua en las empresas que se orientan a conseguir esos mejores resultados.

En el debate organizacional de las empresas de distribución, también se producen **conflictos funcionales** entre los directivos de márketing y directivos de ventas, que pueden abordarse también a través de actividades de formación continua. Massey (2007) analiza la relación entre ambas funciones y se centra en el tema de las habilidades adquiridas en el ámbito del intercambio de información entre ambos directivos. Señala que es más importante un intercambio de información sincero y de calidad, que intensivo y voluminoso sin seguimiento. Los conflictos de las disfuncionalidades entre ambos puestos, se solucionan con la identificación de las necesidades de formación de ambos directivos el establecimiento de mecanismos para el intercambio regular de esta información relevante.

En una visión amplia de la cultura organizativa, tiene también interés destacar la relación que pueda haber entre las dimensiones culturales en los **países**, con las estrategias de los formatos detallistas, destacando el reciente estudio de Etgar (2011), que examina este fenómeno para las empresas detallistas más grandes del mundo. Es relevante señalar como la cultura del país origen de la compañía está vinculada con el grado de especialización de la misma, en su proceso de desarrollo y expansión. Los resultados de este estudio señalan que el reconocimiento de la cultura del país de origen, ayuda al desarrollo de las habilidades organizacionales de las empresas de distribución detallista. Igualmente esta cultura anima o frena la entrada de formatos determinados de estas empresas por el desajuste de las estrategias. En definitiva, concluye, el formato generalista sirve para reducir la incertidumbre. Tendríamos que ver el detalle de las implicaciones sobre el grado de especialización y la cultura del país, y su posible relación con la formación continua para el desarrollo de estas habilidades.

Los procesos que llevan a la conceptualización de la cultura organizativa de la empresa por parte de los empleados pueden analizarse bien en los procesos de **expansión** hacia nuevos países, donde se puede analizar los mecanismos, actividades y efectos para la conceptualización, compresión y activación de la marca por parte de nuevos trabajadores locales. Tarnovskaya (2011) analiza este fenómeno con la expansión de IKEA en Rusia y China. Los directivos internacionales necesitan crear el marco adecuado

© Gabriel Izard

para trabajar las relaciones colaborativas con los trabajadores locales para que se pueda afrontar eficazmente el proceso de internalización de la **cultura de la marca**. Los procesos de formación forman parte del grupo de actividades importantes para el éxito de esta misión.

3.2 METODOLOGÍAS Y CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

3.2.1 Orientación al cliente

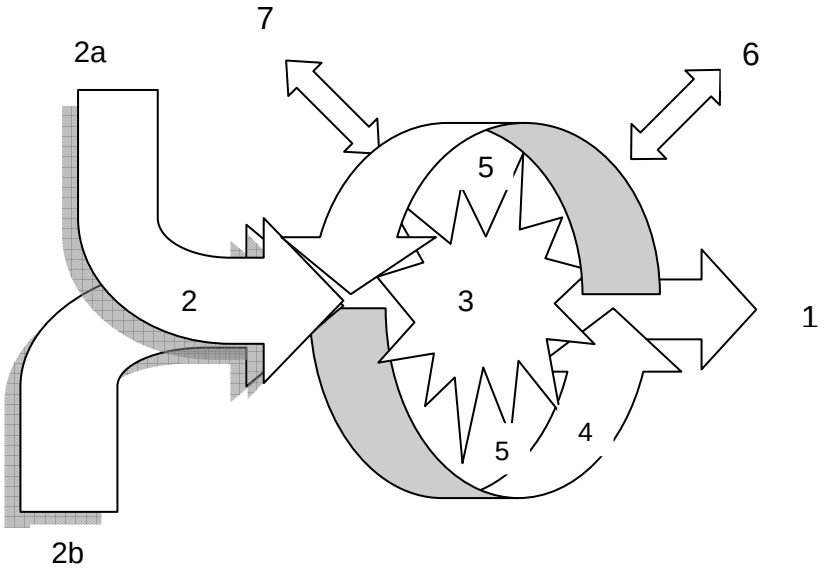
La búsqueda de literatura que relacione la formación del trabajador con la satisfacción del cliente, nos lleva a Ecanschitzky (2011) y su estudio sobre el efecto sobre la satisfacción del consumidor de la satisfacción del trabajador y del empresario en las empresas de **franquicia**. Aunque no realiza ninguna inferencia sobre la relación entre satisfacción y formación continua, tomando el principio general sobre la relación entre formación y satisfacción, tiene interés para la formación continua, ver como en este estudio se vincula la satisfacción de ambos (trabajadores y consumidores) analizando el caso de la franquicia. Ecanschitzky analiza las relaciones entre el trabajador, el empresario y el consumidor, en un trabajo de campo que examina 50 establecimientos, 933 trabajadores y 20.742 consumidores. Los hallazgos permiten observar que la satisfacción del franquiciador sobre la satisfacción del consumidor está mediatizada por la **satisfacción** de los trabajadores que atienden al consumidor (dependientes). De este modo, los ejecutivos de una tienda pueden impactar la satisfacción y comportamiento de sus consumidores, sin tener necesariamente contacto directo con ellos. Otro hallazgo establece que la relación entre la satisfacción del consumidor y la intención de compra de los consumidores es cuanto menos, el doble de fuerte cuando los empleados están satisfechos, que cuando no lo están. Ello se denomina el efecto positivo doble que busca ni solo la satisfacción del empleado sino también la satisfacción del consumidor en el momento de la compra y posteriormente para que regrese. En este entorno concluye, que es difícil que el propietario o gestor de la franquicia tenga clientes satisfechos sin dar el soporte necesario, para que sus trabajadores de atención al cliente estén satisfechos. La mejora de la satisfacción del empleado no solo aumenta el valor medio de la satisfacción del cliente sino que prácticamente duplica el impacto de la satisfacción del cliente en la intención de compra.

Anteriormente, Ugboro (2000) ya había escrito sobre la relación entre el liderazgo del empleador y el potenciamiento (empowerment) del trabajador para la satisfacción del consumidor. Con la intención de estudiar las estrategias y prácticas más efectivas para que el modelo de calidad en la gestión (TQM, Total Qualitiy Management), relaciona el liderazgo del empleador, el potenciamiento del trabajador, la **satisfacción** en el trabajo y la satisfacción del consumidor. Destaca la necesidad de crear el clima organizacional que facilite la implantación de la TQM y con ello aumentar la satisfacción del consumidor.

Concluye en la necesidad de liderar el cambio organizacional implicando a los trabajadores, para obtener la máxima satisfacción del consumidor. De ahí las orientaciones de formación continua hacia el potenciamiento de las capacidades de los trabajadores y sus satisfacción.

También podemos relacionar el cliente y la formación continua con los procesos de aprendizaje iterativos de los trabajadores. En este ámbito aparece Gottfidsson (2010) que analiza el caso de las pequeñas empresas de servicio que desarrollan actividades y proporcionan servicios para otras empresas. Podemos preguntarnos hasta donde la formación continua aplicada en las empresas de distribución comercial puede responder a procesos formales y estructurados o bien como se apunta en este estudio, se debe potenciar el **aprendizaje** desestructurado, incremental y relativamente **informal** que surge de la interacción diaria de los trabajadores con sus clientes. La figura 1 ofrece el modelo de aprendizaje iterativo con el que se desarrolla la oferta de nuevos servicios en función de las necesidades del cliente

Figura 8 : Modelo resumen de desarrollo de servicios personalizados para el cliente con desarrollo de competencias y necesidades de los clientes.



Fuente: Gotffrison: 2010

1= Oferta de nuevos servicios mejorados para la solución de problemas
2= Iniciación desarrollo de competencias
2a= Problemas específicos del cliente y definición de necesidades
2b= Contactos externos informales
3= Individuos innovadores y orientados al desarrollo
4=Desarrollo de competencias básicas
5= Actores internos

© Gabriel Izard

6= Contactos con actores externos elegidos
7= Educación externa

La importancia de los individuos en este proceso iterativo de desarrollo de competencias (4 en el gráfico) toma mayor relevancia con orientación individual hacia la innovación y desarrollo de los individuos (3 en el gráfico). El proceso informal se consigue con las interacciones diarias entre los individuos de la empresa (5 en el gráfico) y los contactos específicos con actores externos seleccionados. La formación externa forma parte del desarrollo de competencias en este modelo como una forma más de actuación concreta.

La orientación al cliente de las empresas con actividad comercial, proporciona elementos para la formación de los trabajadores que están en contacto con los clientes. En este sentido el aprovechar los procesos de interacción continua en los servicios a los clientes, permite transformar las actividades para dar más valor a los clientes, gracias a las competencias desarrolladas en este sistema interactivo. Las diferencias con los modelos formales y sistemáticos para el aprendizaje permiten señalar algunas implicaciones de mejora en la gestión, para fomentar la orientación hacia la innovación a través de la percepción del entorno y la participación activa en sistemas de red y de relación con los contactos. En este contexto vemos como Garzaniti (2012:683) señala la importancia de la formación de las habilidades en la gestión de las comunicaciones con los clientes. En su estudio de campo sobre las conversaciones en una peluquería entre clientes y personal de servicio, se pone de manifiesto otra vez la mayor satisfacción de los clientes como consecuencia de esta relación con los trabajadores, a través de la conversación. Señala asimismo como se obvia la importancia del dominio de estas habilidades en los currículos de las trabajadores del sector porque ser una capacidad que se supone ya existe y que por lo tanto las capacidades técnicas adquieren más importancia en el currículo.

3.2.2 On line

Las actividades de formación continua realizadas con la utilización de las tecnologías de la comunicación e información se han ido extendiendo tanto en el ámbito de la formación bonificada como en el ámbito de la formación realizada por las propias empresas.

La fundación tripartita para el empleo y el decreto 395/2007 que regula su actividad, junto con los avances tecnológicos disponibles, facilitan esta utilización de forma masiva y que hoy en dé se conoce como formación on line y como procesos de e-learning. Andrews (2006:2) desde el Higher Education Council for England, define el e-learning como:

> *El uso de tecnologías para dar oportunidades de aprendizaje, promoviendo un aprendizaje flexible y a distancia; incluye también el uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas de comunicación y desarrollo, entre*

> *individuos y grupos, para apoyar a los estudiantes y mejorar la gestión de su aprendizaje*

Con la idea simple de que las personas puedan aprender sin abandonar su puesto de trabajo o dedicar largas sesiones de formación presencial, aporta ventajas como el acceso de personas alejadas del centro formativo de contenidos para su formación, ayuda a las personas de movilidad reducida o con dependencia.

Respecto la satisfacción de los trabajadores y otros que participan en la formación para el empleo, Marcelo (2011) destaca la necesidad de introducir criterios en la evaluación de la formación a través de internet ya que se necesita conocer de más de cerca cuáles son les elementos que determinan una implantación exitosa. Apunta en este sentido que la evaluación de esta formación a través de la satisfacción de los alumnos es necesaria pero no suficiente, para poder comprender ampliamente torda la complejidad que supone la acción formativa y de ahí la necesidad de ampliar los criterios.

La aplicación de los sistemas de aprendizaje on line en el sector de la distribución comercial detallista ha cambiado de forma radical. Cedefop en el año 2001 estimaba por debajo del 30% la formación hecha por e learning. Hansen (2010), señala que en 2007 la mayoría de las empresas de distribución habían adoptado sistemas de aprendizaje basados en ordenadores (CBL), citando por ejemplo el caso de Carrefour donde más de 2/3 partes de los trabajadores utiliza los módulos de aprendizaje y evaluación con sistemas de e-learning, o Tesco en el Reino Unido que utiliza el módulo aprobado por las autoridades educativas para la formación de trabajadores recientemente incorporados. La extensión de la formación por estos procedimientos permite a las empresas de distribución (King, 2007) evaluar el nivel en el que los trabajadores han aprendido sobre los nuevos procesos o integrado elementos culturales en sus actividades. También es una buena herramienta para ajustarse a los requerimientos de la legislación acerca de la manipulación de alimentos, los procedimientos de higiene y seguridad en el trabajo, etc. También permite comprobar el nivel de conocimiento de la maquinaria como los trans-elevadores, compactadores, etc,…

Hansen (2010) cita el caso de que Walmart incorpora en su sistema de aprendizaje basado en ordenadores el aprendizaje sobre la política relacionada con los animales de compañía para personas con movilidad reducida, por requerimiento de la comisión de Estados Unidos sobre la igualdad de oportunidades ene le trabajo.

Cuando se evalúan las actividades formativas en las empresas de distribución detallista se acostumbra a centrarse en 4 aspectos: 1) fiabilidad, 2) conveniencia, 3) contenido de elementos tangibles (por ejemplo, folletos y materiales audiovisuales), y 4) contenidos prácticos (Barcala: 2000). Se puede hacer igualmente sobre la metodología CBL aunque la evidencia sobre si se realiza en ello, es muy baja (Hansen, 2010). Sin duda un aspecto esencial para medir el éxito del e-larning en las empresas es la motivación. Hansen se

© Gabriel Izard

plantea como afecta la utilización de los módulos de e-learning las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, así como el rol de la localización (presencial o a distancia), y la percepción del valor generado para los usuarios tanto percibido como realmente obtenido. Siguiendo a Valleran (1992) Hansen discute sobre la importancia de la motivación en la educación en general y aplicado al e learning. También el conocer los factores de impacto como valor estratégico del e-learning, es una cuestión de importancia y que suscita dudas. Hay evidencias que muestran la falta de respuesta de los usuarios cuando se les pregunta por historias de éxito con la aplicación de estos sistemas en las actividades de su empresa de distribución comercial. Destacan las conclusiones del estudio citado de Hansen (2010) sobre el elarning en las empresas de distribución detallista resumidas en el cuadro 41:

Cuadro 41: e-larning en las empresas detallistas

1	Tanto la **motivación** intrínseca como la motivación extrínseca juegan un importante rol en el elearning de las empresas de distribución
2	El nivel de **experiencia preliminar** de los participantes afecta al uso del elarning, donde los trabajadores que tienen mejor desempeño en el pasado, tienen menos probabilidad en utilizar estos módulos.
3	Cuando los empleados pueden realizar los ejercicios **fuera del lugar del trabajo,** se da un impacto en los objetivos alcanzados y en el desempeño. Ello puede ayudar a la reducción de los presupuestos de formación
4	El **contexto** en el que se realiza el módulo de elearnig es muy importante. Por ejemplo, la motivación apática (falta de entusiasmo o interés en una tarea determinada) puede ser para las empresas de distribución un elemento a tener en cuenta más allá de las razones intrínsecas o extrínsecas
5	Se pueden aumentar las habilidades de los trabajadores sin aumentar los costes a través del e-learning. Con el uso de las tecnologías del elarning fuera de las tiendas o las oficinas de la empresa, las empresas de distribución comercial detallista pueden aumentar la conexión entre trabajadores y objetivos de **desempeño**

Fuente: Hansen (2010)

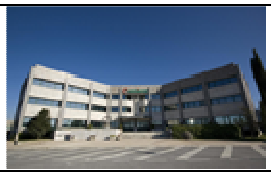
3.2.3 Casos de éxito

Las actividades de desarrollo profesional orientadas al progreso de las empresas de distribución comercial, cuentan con la formación continua como variable determinante. ¿Existen fuentes internas para identificar las necesidades reales de formación? ¿Podemos establecer alguna relación entre la aplicación de las metodologías para evaluación de desempeño y las mejoras de la empresa, con la identificación de oportunidades de formación continua y de su posterior realización?.

Primer caso: Coviran

Garcia Gómez (2010) responde positivamente a través de la experiencia en una empresa concreta: Coviran. A través del análisis de los factores que inciden en la productividad de los trabajadores, se decidió marcar unos objetivos para cada plataforma de distribución, y de esa forma ligar los resultados obtenidos con la parte de retribución variable. Este enfoque permitió poner en marcha un sistema basado en la realización de entrevistas entre trabajadores y sus inmediatos superiores, a través en unos temarios en los que estaban predefinidas en base a las realidades de cada puesto de trabajo, 11 competencias. La entrevista cualificaba (de la A a la E) el cumplimiento de la competencia. Este proceso requirió 43 cuestionarios distintos, con competencias adaptadas a cada puesto de trabajo. Más allá de la evaluación del desempeño, se trabaja en las acciones de mejora continua y de ahí es donde aparecen las necesidades de formación para el trabajador. De esta forma, el departamento encargado de la planificación puede organizar las actividades a realizar, a partir de la demanda de formación. Ésta emerge en el momento en que se dan las condiciones en las que surge la necesidad: en el momento de la entrevista en el que se evalúan las actividades ligadas al desempeño.

Gráfico 2: Imágenes de la empresa Coviran

Supermercados COVIRAN	
14-09-1975 Armilla- 1ª asamblea de Socios como Cooperativa	Imagen actual oficinas centrales
	

La empresa Coviran es una cooperativa de distribución alimentaria presente en 37 provincias españolas. Los datos disponibles de 2010 muestran que con 2.234 Socios, da trabajo a 13.655 personas con 2.721 Supermercados (2º lugar en España) que ocupan 396.523 m 2 (7º en España) de sala de ventas y una cifra de ventas de 525 millones de Euros. Todos ellos se suministran desde 25 plataformas logísticas. Coviran nació en el año 1961 en Granada con una agrupación de quince comerciantes que llevaba tiempo trabajando para encontrar la mejor fórmula para organizarse. El objetivo se centraba, por un lado en adquirir artículos alimenticios en los lugares de origen y en cantidad que permitiera obtener ganancias y por otro, la venta y elaboración de productos para sus asociados. Con los años, Covirán cambió en los volúmenes, pero no en la filosofía: un socio, un voto, que igualaba a pequeños con grande.

Segundo caso: FNAC

¿Se puede determinar que la formación es una arma para el crecimiento de la empresa?. El caso de FNAC (Carazo, 2008) así lo demuestra con las palabras del director de

© Gabriel Izard

recursos humanos, Luis Carrasco cuando indica que la inversión en formación de las personas se enmarca en que:

> *la formación encaja perfectamente en el engranaje de la empresa: todo va engarzado: los procesos de identificación de potenciales, evaluación por competencias, la planificación de carreras y la movilidad y pormocióon interna* (Carazo, 2008: 38).

La relación entre formación y satisfacción del cliente como estrategia de la empresa se recoge en sus palabras:

> *Una de las cosas que mejor salen valoradas en los estudios de clientes que hacemos es la profesionalidad de nuestros empleados y la capacidad de asesoramiento que tienen. Eso sólo lo podemos conseguir gracias a un entramado de formación coherente con su desarrollo y con el desarrollo de la compañía.*

Fnac dispone del Plan Ateneo que es el que permite dar formación, o llevar a cabo los planes de formación parciales de cada una de las tiendas siguiendo las directrices que marca el Comité Ejecutivo para cada año. De este modo, cada tienda establece su plan de formación según el diagnóstico de sus necesidades tanto colectivas como personales. Por ello, se estudia la propuesta que cada trabajado hace respecto a su formación con la oferta que la propia empresa pone a su alcance a través de la intranet, o también con formación externa. Incluso se puede conseguir un año sabático para formación si se cumplen cocciones de antigüedad y necesidades de formación y la no coincidencia con otros trabajadores del mismo departamento. Con el Plan de Potenciales y Vivero, se da respuesta a las necesidades de formación de futuros mandos, para las habilidades de gestión requeridas por la empresa, aumentar el espíritu corporativo, reducir la rotación no deseada, afianzar las características diferenciales de la empresa en su mercado y ofrecer una imagen pública consecuente con los valores corporativos. Las personas a las que se dirige este plan son las que pueden llegar a ocupar puestos de mayor responsabilidad inmediatamente o en los siguientes seis meses. Debido a la heterogeneidad de perfiles susceptibles de esta formación (algunos con estudios universitarios y otros no), se decidió realizar un curso que uniera el conocimiento teórico de la universidad con el conocimiento práctico de la empresa y de ahí la puesta en marcha de la Universidad Corporativa FNAC con la creación del Diploma Técnico Universitario, con profesores de la Universidad y del cuadro directivo de la empresa.

Gráfico 3: Ejemplo campus virtual Universidad corporativa FNAC

El programa se desarrolla con una combinación de e-learning (300 horas) y presencial (100 horas) con 14 meses de duración. Está estructurado del siguiente modo:

Cuadro42: Bloques universidad FNAC

Bloques Universidad Fnac	
Cultura corporativa	
Gestión del cambio	
Conocimientos específicos	Derecho Finanzas Gestión Comercial

El título de Técnico Universitario en Gestión y desarrollo Comercial de FNAC se desarrolla en formato on line, de lunes a jueves, con una duración de 14 meses y una carga de 400 horas lectivas, de las que al menos 60 prácticas. Más del 80 por ciento del claustro pertenece al Colegio Universitario Cardenal Cisneros.

FNAC cuenta con 19.000 trabajadores en 150 tiendas repartidas por todo el mundo con más de 220.000 metros cuadrados de superficie y unas ventas en 2010 de 4.474 millones de euros. En España cuenta con 23 tiendas y es el segundo país por volumen de ventas.

Tercer caso: Leroy Merlin

Leroy Merlin (Olmo: 2011) evalúa los trabajadores a con el sistema DesarrollaT, a través del cual, orienta el crecimiento profesional y el desarrollo personal hacia los valores de la empresa. Se facilita la comunicación entre el directivo y el trabajador con el objetivo de identificar y poner en marcha las acciones de formación y mejora.

Cada trabajador es el gestor de su propio desarrollo dentro de un espacio de formación en el que cada uno puede evaluar su desempeño en las competencias y funciones de su puesto. De esta forma, tiene la posibilidad de:

- Evaluar su propio desempeño en las competencias y funciones de su puesto, a partir de su propia percepción, la percepción de su director y la de otros trabajadores.
- Fijar sus áreas de desarrollo en función de sus fortalezas, áreas de mejora y perspectivas futuras, en su plan de desarrollo individual.
- Acceder a la plataforma de formación, donde puede encontrar herramientas que le ayuden en el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y competencias. (autoformaciones online, formaciones online tutorizadas, fichas, acciones, prácticas, lecturas…).
- Completar su plan de desarrollo Individual, en colaboración con su director, con otro tipo de acciones. (Acciones formativas presenciales, participación en proyectos…).

© Gabriel Izard

Leroy Merlin mantiene una política de recursos humanos en la basada en la trasparencia y comunicación como herramientas de motivación. De ese modo, todos los puestos de trabajos están descritos detalladamente y todos los trabajadores tiene acceso en la intranet de estas descripciones en las que se especifica su misión, se valoran las competencias y capacidades para trabajar en equipo y otras competencias implícitas en los valores de la empresa que son 7: Cercanía, Compromiso, Respeto, Generosidad, Humildad, Honestidad y Confianza.

Como se puede ver en el gráfico 4, la integración de elementos para facilitar la gestión participativa es uno de los puntales de Leroy Merlin

Gráfico 4: Leroy Merlin y la Gestión Participativa

Fuente: Olmo (2011)

Leroy Merlin obtuvo el Premio Capital Humano a la Gestión de RR.HH de 2011 en la categoría de Política Estratégica de Comunicación Interna por haber diseñado una la política de transparencia que permite a sus trabajadores compartir sus mejores prácticas

y acceder a las informaciones de la empresa por medio de su modelo de FISH. Además, obtuvo una Mención especial del jurado por su Política Integral de Gestión de Recursos Humanos.

Leroy Merlin facturó en 2010 1.500 millones de Euros y tiene mas de 8.000 trabajadores. La política de Recursos Humanos de Leroy Merlin se sustenta sobre tres pilares básicos: Proyecto de Empresa, Valores y Compartir el Querer, el Saber, el Poder y el Haber. Leroy Merlin desarrolla políticas para la mejora permanente del clima laboral y motivación y tratan del plan de igualdad, las políticas de conciliación, planes de prevención y seguridad en las tiendas.

© Gabriel Izard

3.3 EFECTOS DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

3.3.1 Ante el consumidor

Los efectos de la formación continua de los trabajadores de la distribución comercial detallista ante el consumidor se estudian en un amplio abanico de aspectos que van desde la forma de vestir de los empleados (Yan, 2011) a la evaluación de los consumidores de los servicios recibidos en tienda (Jayawardhenal, 2011). La revisión bibliográfica más reciente, nos sugiere el alto nivel de interés por la parte empresarial y académica en un intento de justificar las inversiones y políticas realizadas en el ámbito de la formación continua a través de estos efectos.

En una visión metodológica, podemos ver con Campbell (2011), como la relación entre el proceso de decisiones de los trabajadores de nivel bajo, tiene que ver, con las actividades de seguimiento y aprendizaje. Un seguimiento más estricto de sus actividades, aumenta implícitamente los incentivos para aprender menos, mientras que un control o seguimiento más flexible es donde se concentra el mayor interés en la actividad de aprendizaje. La discusión sobre cómo ésta mayor **flexibilidad** orienta las actividades de **aprendizaje**, nos podría llevar a plantear los efectos de las políticas de control sobre los trabajadores que están frente al consumidor; de manera que las capacidades requeridas como la escucha, la respuesta rápida, la flexibilidad en las actuaciones para favorecer las cambiantes demandas de los clientes consumidores, etc.,.. pueden aparecer como un aspecto positivo hacia el menor control de los trabajadores y en consecuencia hacia la necesidad de mayor capacidad de aprendizaje de los que ocupan estas posiciones. Campbell (2011:19) cita como los efectos de un **mayor control** tiene dos efectos: 1) menor probabilidad de los empleados a desviarse de las normativas y 2) menor probabilidad de incorporar información histórica sobre los consumidores, actividad local, etc, con el consiguiente prejudicio en las posibilidades de éxito comercial. En este caso estamos viendo que las capacidades de aprendizaje se refieren más en habilidades, que en dominio de técnicas concretas.

Casas-Arce (2011) también llega a conclusiones parecidas aplicadas a datos empíricos en el ámbito del sector bancario, añadiendo un elemento de análisis interesante: el valor del cliente en su ciclo de vida (CLV) en los solicitantes de hipotecas. Indica que los trabajadores aumentaron las ventas hacia los consumidores más rentables a través de la mejora del servicio, sin tener un impacto negativo sobre el precio. La aportación de Casas-Arce sobre los efectos de la información sobre el CLV de los clientes sin alterar el resto de informaciones disponibles para los trabajadores que dan curso a la atención de los clientes de hipotecas, apunta en como la mayor **información** sobre los clientes para los trabajadores ayuda a operar distinguiendo la visión a corto o a largo plazo (pág. 5). De este modo, los cambios en la información suministrada, sin necesidad de realizar ajustes sobre los derechos de decisión o el sistema de incentivos, pueden cambiar el

comportamiento en las decisiones **descentralizadas**. Los trabajadores dedicados directamente a la atención de los consumidores por ejemplo, encuentran más fácil aumentar el valor de los clientes, ajustando su selección de clientes, que intentando cambiar su comportamiento.

En la literatura que analiza los efectos de los comportamientos de los trabajadores en la evaluación del servicio percibido y nivel de satisfacción del consumidor, encontramos a Jayawardhena (2011) que ha estudiado a través del trabajo de campo, la existencia de una relación positiva entre la satisfacción del consumidor y el comportamiento de los trabajadores encargados de proveer el servicio y atender al cliente. De ello surge la necesidad en que los Directivos de las empresas de distribución detallista, presten la debida atención a la formación de los trabajadores y consideren esta relación en la selección de personal para que sea capaz de desarrollar el rol que demandan los servicios orientados al cliente.

El servicio del trabajador de la tienda puede resumirse siguiendo a Di Mascio (2010:66) en tres interpretaciones genéricas, o esquemas, del siguiente modo:

Cuadro 43: Esquema del servicio del trabajo en tienda

1) acto de dar a los clientes lo que piden, la comprensión del cliente de servicios de manera eficiente y cortés, 2) medio para lograr objetivos inmediatos, como la cuota de ventas, y 3) formación de relaciones mutuamente beneficiosas con clientes a través de la resolución de problemas.

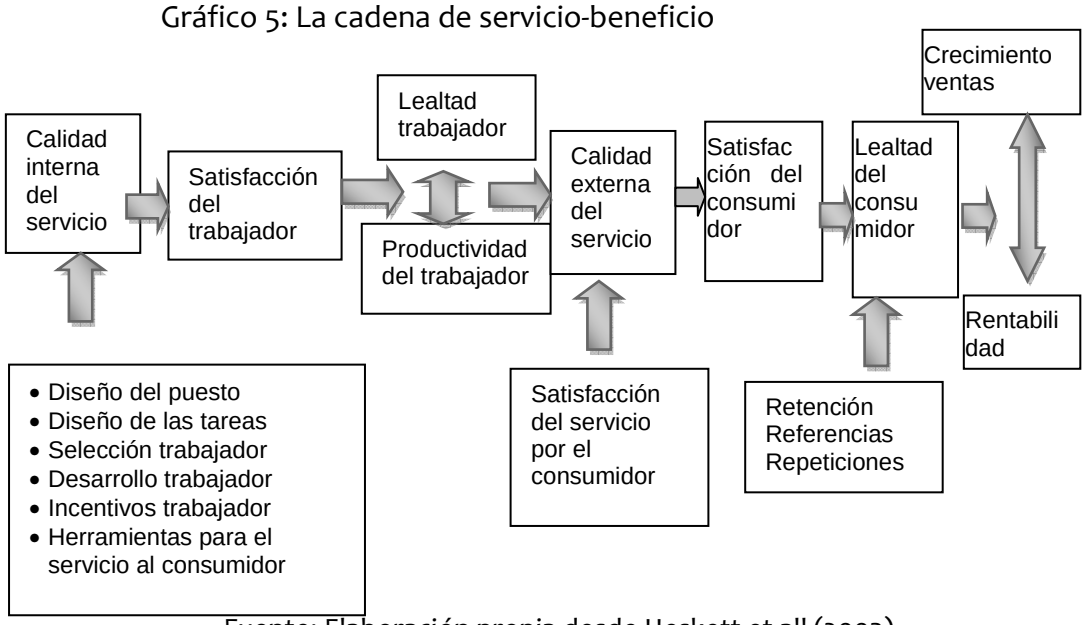
Fuente: Di Mascio (2010)

Maxham (2008) analizó las percepciones de los trabajadores de las empresas de distribución detallista, su desempeño, las evaluaciones del consumidor y su nivel de gasto en tiendas de crecimientos parecidos. En su investigación vio que las percepciones y comportamientos de los trabajadores, influencian en las evaluaciones de los consumidores y en el desempeño de las tiendas. Aunque Maxham se centra en aspectos de identificación organizacional, conciencia y justicia en la toma de decisiones y respecto a las mismas, etc., anteriormente se habían realizado análisis sobre la percepción de los consumidores, ligado a los servicios recibidos y en consecuencia, sobre las actividades de los trabajadores en las tiendas.

Entre ellos destaca el análisis de la cadena servicio – beneficio que, tal como se puede ver en el gráfico 5, incluye capacidades de los trabajadores a través de las decisiones internas de las empresas, así como las capacidades de los trabajadores para dar satisfacción al consumidor a través de sus decisiones de productividad y de lealtad a la empresa (o establecimiento comercial) en la que está prestando su servicio.

© Gabriel Izard

Gráfico 5: La cadena de servicio-beneficio



Fuente: Elaboración propia desde Heskett et all (2003)

En el gráfico 5 se reproduce el gráfico de Heskett et al (2003) en el que se muestra como el crecimiento de los ingresos y beneficios está en función de la lealtad del consumidor, que a su vez está influenciada por la satisfacción obtenida como consecuencia tanto de la **satisfacción de los trabajadores**. Podemos plantearnos el papel de los aspectos de formación y entrenamiento en este análisis del desempeño y las consecuencias en los resultados hacia el consumidor.

También la relación de la gestión de las empresas detallistas y el consumidor se analiza en la literatura, cuando de observa la influencia a su satisfacción del grado de expectativas o preferencias que éste pueda tener. Por ejemplo Hansen (2011) estudia como consumidores con deseos de tener productos de alta calidad a un precio razonable, pueden encontrar mayor satisfacción de los que buscan menor calidad, siempre que se encuentre el producto en la tienda. De hecho, se indica que los gestores deberían mirar la manera de **entender** el proceso mental del consumidor, cuando busca la justificación asociada con las ofertas y complementos, para definir sus políticas y estrategias de atracción. Algunos consumidores pueden tener preferencias situadas en el alto precio y alta calidad y otros al revés, baja calidad y bajo precio. Por consiguiente, la comprensión sobre si el consumidor está más influenciado por su estructura de preferencias o por si se cubren las expectativas creadas, es una tarea **difícil** ante la cual nos podemos preguntar el peso de la formación continua, aplicada en este caso mucho más a las capacidades y competencias, que a los conocimientos específicos sobre algina materia. Por ejemplo la comprensión y aplicación de los conceptos relacionados con la teoría de la reducción de la **disonancia cognitiva**, donde el individuo racionaliza la decisión antes de tomarla: si hay muchas opciones para escoger, los consumidores tienden a interpretar la decisión que finalmente toman, siempre que puedan justificarla.

También la literatura reciente analiza la satisfacción del consumidor a través del análisis comparativo en diferentes **entornos**. Por ejemplo Martinez- Ruiz (2011) destaca los factores de los atributos de las tiendas que ejercen mayor influencia a la satisfacción del consumidor en función del país foco del análisis. De este modo, señala los factores a tener en cuenta para conseguir los más altos niveles de satisfacción de los consumidores, teniendo en cuenta tanto los factores que no dependen del lugar de residencia como los que los que dependen de él. Por lo tanto las actividades que pueden hacer los responsables de las tiendas para obtener percepciones superiores de los consumidores en servicios, calidad de la oferta y nivel de precios, pueden obtener un nivel de satisfacción superior, y en este ejemplo, la comparación entres USA y España, permite ver las diferencias especialmente en la percepción del consumidor sobre el valor económico ofrecido en los productos de alimentación.

Volviendo al comportamiento de los trabajadores ante el cliente, Yan (2011) analiza los efectos de la formalidad en la manera de vestir de los trabajadores en la tienda (en el contexto de una tienda tipo gran almacén o Department Store) en relación a las percepciones y expectaciones de los consumidores. Confirma que las diferencias de **formalidad** de los trabajadores (formal, moderado o informal), sirve como clave para que en el entorno de las empresas de distribución detallista y sus establecimientos comerciales, pueda utilizarse como inferencia en el nivel de servicio esperado que proporcione el vendedor. Además este nivel de formalidad de la manera de vestir influencia directa e indirectamente la percepción de la **imagen de la tienda**. En consecuencia, los directivos de estas empresas deben estar atentos a la vestimenta de los vendedores y tomar decisiones al respecto, por cuanto las diferencias de estilo implica distinta evaluación del consumidor sobre el servicio proporcionado en la tienda. El atuendo informal o moderado, da menos confianza tanto en el nivel de servicio como en la credibilidad del vendedor según este análisis. También afecta la orientación a la moda del atuendo. Por lo tanto, en las tareas de formación, también deben incluirse aspectos relacionados con la **imagen personal** ya que están ligados a los resultados obtenidos. Este estudio destaca que los consumidores esperan que los vendedores que están vestidos con ropa de negocios formal, estén bien informados, sean competentes, fiables y atentos (es decir, posean un alto grado en la competencia en servicio). Por otro lado señala que no encontró influencia significativa de la formalidad en la forma de vestir hacia las expectativas de los vendedores por parte de los consumidores hacia las expresiones de empatía (es decir, ser accesibles, sensibles, flexibles y de apoyo, y dispuesto a atender las necesidades y deseos del cliente). Estas **percepciones** pueden modelarse a través de la formación de los trabajadores para que puedan reforzar los valores y niveles de confianza que se quieren transmitir a los clientes a través de actitudes y comportamientos complementarios a la vestimenta.

También la literatura revisa las diferencias de **género** (masculino o femenino) en la comprensión de los servicios al cliente. Mathies (2011) analiza en que consiste un buen servicio de atención al público y las posibles diferencias de género desde la perspectiva del consumidor. A través de un análisis profundo en una muestra de 876 trabajadores

que atienden al público en servicios de diferentes empresas de servicio, se confirma que los pilares de un buen servicio están en las habilidades para escuchar, hacer feliz al consumidor y la oferta del servicio. Se interpreta que los hombres tienen una mayor orientación del servicio del cliente más funcional y a la consecución de **resultados**, mientras que las mujeres se enfoca más hacia la interacción respecto al servicio actual y los resultados **emocionales**. Las implicaciones para la selección de personal y políticas de formación continua son inmediatas. Se puede mirar la diferencia de género a través de 3 aspectos: 1) como se juzga (o evalúa) 2) el servicio que se recibe y 3) el proceso para la realización del servicio. Las implicaciones para la gestión de la formación y de la disponibilidad de trabajadores para cada uno de los puestos de atención al consumidor son importantes.

Algunos servicios precisan que sean ofrecidos por trabajadores del sexo masculino o del femenino y los encargados de la selección de personal cual es el mejor encaje para cada servicio….. se demuestra que la eficacia del equipo puede mejorar a partir de advertir y comprender las diferentes situaciones de género que se dan en los distintos servicios (Mathies, 2011: 648)

Vogel et all (2008) estudia como relacionar los inputs del marketing operacional con las actitudes y comportamientos de los consumidores y en particular parte de que los vectores que empujan los consumidores a comprar se basan en las percepciones que tienen sobre el valor del producto, la marca del producto y la relación con el establecimiento comercial. Para ello realizan un estudio a partir de una muestra de más de 5.600 consumidores clientes de una empresa de distribución detallista del sector de ferretería y bricolaje y analiza el comportamiento de los consumidores en las compras futuro a partir de los vectores **valor**, **marca** y **relación**. Los resultados y sus implicaciones para la gestión, abundan en la importancia de la marca y el valor de experiencias anteriores en primer lugar y la necesidad de conseguir la mejor relación con los consumidores donde juega un papel esencial el factor humano:

Es necesario que los trabajadores de tienda tengan un compromiso y nivel de calidad que perdure en el tiempo para que los consumidores reciban su nivel de servicio dado por el empleado y en este sentido los empleados con mucha motivación y habilidades son uno de los factores de éxito de la actividad de la distribución comercial detallista (Vogel: 2008, 105).

Tiene interés su conclusión sobre que el establecimiento de fuertes **relaciones** con los consumidores, tiene efectos positivos en las compras por mes, mientras que el **valor y la marca** tiene efectos positivos en los productos comprados en cada visita. El responsable de la actividad comercial de la tienda tendrá que ver como sus prioridades se resuelven con la combinación que aplica de los tres vectores analizados y en este sentido ocuparse también de la calidad y compromiso de los trabajadores, con su correspondiente aprendizaje a través de la formación.

De la misma forma Abdul (2012), confirma la importancia de la **relación** entre consumidores y las personas que les atienden en la tienda. Una buena relación determina un nivel de dependencia más alto que el que proporciona únicamente la marca y el producto. Esta confianza y dependencia con el vendedor tiene consecuencias positivas al consumidor especialmente cuando tiene dudas y situaciones de

incertidumbre. De ahí la importancia de la formación que el vendedor tiene sobre el producto, que a efectos del consumidor tiene más credibilidad que la información que el lejano fabricante puede proporcionar.

> *… deben ponerse en marcha mecanismos de dependencia más allá de los objetos basados en la confianza, proporcionando un flujo continuado de productos actualizados e invirtiendo en capital y personas que son los activos básicos para los negocios. La construcción de alianzas entre los socios (fabricantes y distribuidores) deben incluir la inversión en personas, máquinas y dinero para aumentar la dependencia y a un éxito mutuo basado en la confianza a largo plazo* (Abdul: 2012, 117)

3.3.2 En estrategias empresariales

Las relaciones de la formación continua con las estrategias empresariales la revisaremos a partir de la relación con los trabajadores jóvenes que buscan empleo; en el análisis de las relaciones entre las restricciones de gestión y costes con el desempeño medioambiental de las empresas de distribución comercial; la logística y el embalaje: como se toman decisiones de gestión (y su correspondiente impacto en la formación continua).

En primer lugar observamos la importancia de las **políticas de retención** de las empresas de distribución comercial. Normalmente se trata de programas que ponen el acento en la motivación de los trabajadores y en potenciar la excelencia en sus actividades.

> *Los beneficios de estos programas se manifiestan no sólo en las habilidades de los empleados y una mayor motivación, sino también en el aumento de la retención de empleados con experiencia. La retención de los empleados con experiencia ayuda a las organizaciones a responder rápidamente a los cambios del mercado, ya que estos trabajadores tienen la valiosa experiencia para saber qué funciona y que no está funcionando. El aumento de la retención también reduce los altos costes para el reclutamiento, selección y formación de personal* (Wuller, 2010:18)

Hart (2006) destaca la poca literatura existente en el análisis de los ajustes de los trabajadores a las nuevas necesidades de las empresas de distribución:

> *Mientras que diversos informes y encuestas sobre el empleo y la ocupación se han centrado en las necesidades sobre nuevas habilidades en el sector, poco se sabe acerca de las habilidades específicas que son importantes para distintos detallistas; y cómo estas nuevas habilidades pueden ser diferentes para las diferentes Pymes, para los diferentes tipos de empleados, y cómo afecta a los trabajadores de las empresas de distribución (Hart C, 2006: 272)*

Broadbridge (2007) analiza la generación nacida entre los años 1977 y 1994 con una encuesta que respondieron 340 personas que tenían alguna experiencia de trabajo a tiempo parcial en el sector de distribución detallista, realizada mientras alternaban su actividad de estudios. Los resultados muestran la importancia de las **políticas de empleo** de las empresas detallistas, orientadas a los jóvenes estudiantes a tiempo parcial y ahí es donde surge como elemento esencial de esa política los planes de carrera y las oportunidades de desarrollo y formación junto con la seguridad en el empleo.

© Gabriel Izard

> *Cuando la generación Y se embarca en su carrera, asume sus responsabilidades personales conduciendo su carrera al éxito. Al mismo tiempo tiene expectativas sobre buen salario, buena formación y posibilidades de desarrollo profesional* (Broadbridge, 2007: 989)

Respeto el tema **medioambiental**, Browne (2011) indica que cuando se relajan las restricciones internas y externas en las operaciones logísticas de las empresas detallistas, los costes y el impacto medioambiental se reducen y por lo tanto las decisiones logísticas que incluyen muchos aspectos de la cadena de suministro, deben revisarse para que no sean tan restrictivas, y favorecer de esta manera la lucha por la reducción de costes e impactos negativos al medio ambiente. En este sentido, y después de analizar las relaciones que se dan a lo largo de la cadena de suministro sorprende observar como las situaciones en las que las restricciones impuestas por **intereses individuales**, desfavorecen la protección del medio ambiente a través de decisiones individuales que no tienen en cuenta el impacto que otros integrantes de la cadena tienen. La inexistencia de la colaboración y sus negativas consecuencias encontradas en el caso que analiza Browne nos revelan que la formación podría ser un buen instrumento para que las imposiciones o restricciones que se impongan tengan en cuenta esta visión global de respeto al entorno. La formación de las personas que intervienen en estas operaciones debería orientarse e incluir esta visión de conjunto de la cadena de suministro.

> *Sorprende encontrar que los otros miembros de la cadena no se den cuenta que sus decisiones tienen impactos en costes y hacia el entorno. Ello nos hace preguntar si hay capacidad para que la sociedad y los gobiernos puedan pedir que la cadena de suministro en su conjunto sea más sostenible que la de cada una de las empresas de forma individual* (Browne: 2012, 911)

En este sentido, Hellström (2007) ya apuntaba la necesidad de que las innovaciones en la **cadena de suministro** realizadas sobre una visión global, aportan grandes ventajas. Su contribución centrada en el tema del envase y embalaje de la empresa IKEA, refuerza la necesidad de que los procesos de decisión en los diferentes puntos de la cadena de suministro tiene que verse de forma estratégica para que realmente puedan se innovaciones en el sentido de aportar valor. Partiendo de la iniciativa de estandarizar las unidades de carga de transporte como los pallets, que en 1997 significó grandes ahorros para todos los participantes de la cadena de suministro, el trabajo de Hellström realiza 5 proposiciones:

Cuadro 43: Desempeño de la cadena de suministro

La empresa que se esfuerza en innovar desde la perspectiva de la cadena de suministro en envases y embalajes puede obtener ventajas competitivas y mayor satisfacción de los consumidores.
No se puede innovar en envases y embalajes si no se consideran los subsistemas como un proceso dinámico con elementos que interactúan entre sí de forma permanente

El resultado de considerar como interactúan los componentes logísticos del envase/embalaje con el entorno y el mercado ofrece reducciones de coste y nuevas oportunidades de negocio
Los Directivos y trabajadores que deciden sobre los sistemas de envases/embalajes gestionan también su relación con el mercado y la logística
En las empresas globales, la combinación de soluciones basadas en el establecimiento de sistemas logísticos que integran los subsistemas de la cadena de suministro, obtienen mayores rendimientos y desempeño en su gestión

Fuente: elaboración propia a partir de Hellström (2007)

Todo ello nos lleva a la pregunta de cómo abordar la formación continua de las personas involucradas en la gestión de la cadena de suministro donde sin duda ya no se trata de habilidades o conocimientos específicos, sino de visión estratégica y políticas de relación. Ello lleva a situaciones no incluidas en un portafolio de formación continua habitual que el sector necesita y que se hará por sistemas formativos no tradicionales como la formación en grupos, los grupos de discusión, las reuniones formativas etc.

3.3.3 En las relaciones entre fabricantes y distribuidores

La complejidad de los procesos de aprendizaje que pueden darse en el mundo de la empresa, fomenta el desarrollo de formación que se apartan del sistema tradicional de enseñanza en el aula, y las empresas se preocupan en facilitar las condiciones para que ello pueda suceder, para que de esta manera se aumenten las posibilidades de innovación, a través de aumentar el desarrollo de capacidades y potencialidades de los trabajadores gracias de otras formas de formación. Muchas de estas formas distintas de formación tienen que ver con la formación en grupos, en reuniones y entre relaciones entre trabajadores de la misma empresa o entre distintas empresas. La formación continua también incluye estas modalidades de aprendizaje que en muchos casos, son muy importantes para el desarrollo de las compañías y sustentan muchos de los proyectos de cambio e innovación a los que están comprometidas, ya que estos procesos de aprendizaje van acompañados del desarrollo de las competencias y de talento, necesarios para catapultar las nuevas iniciativas hacia el éxito continuado y sostenible de las empresas. En este ámbito aparecen las características sobre la capacidad relacional entre proveedores y compradores, que a menudo son diferentes y con distinto grado de intensidad y compromiso entre las partes que participan en la relación.

Recientes artículos enfatizan en la importancia de que las relaciones entre proveedor y comprador para los **procesos de innovación**. El aprendizaje que el proveedor puede

© Gabriel Izard

obtener de la relación con el comprador es muy importante. Y es mucho más importante en países en desarrollo donde la ayuda a los proveedores a participar en el desarrollo de las actividades de los compradores internacionales es una oportunidad de aprendizaje que no se puede dar en procesos de formación tradicional. Nos podemos plantear la relación de esta fuente de conocimiento con la formación continua.

> *Los proveedores pueden aprender y generar nuevo conocimiento y también impulsar la inversión en actividades de innovación, a través de las implicaciones de sus compradores internacionales con el desarrollo del producto y el mantenimiento de los lazos de colaboración. Si los ejecutivos de las empresas compradoras desean aumentar el potencial de creación de valor a través de sus proveedores internacionales y compartir sus innovaciones, pueden igualmente involucrarse en el desarrollo del producto, la realización de actividades conjuntas y el establecimiento de relaciones a largo plazo y más próximas basadas en el compromiso mutuo* (Inemek: 2013, 591)

Sobre las relaciones entre proveedores y compradores del sector de la distribución se ha escrito mucho. Su estudio lleva a la observación de dinámicas que se van realizando a lo largo de las distintas situaciones económicas que puedan darse, en distintos territorios y distintos interlocutores comerciales. En este contexto de diferencias, Bobot (2011) analiza la gestión de los **conflictos** en las relaciones entre proveedores y distribuidores y las posibilidades de moderación. Apunta como los conflictos funcionales afectan positivamente a la calidad de las relaciones entre ambos y aún más cuando los distribuidores detallistas basan la gestión de sus actividades en el enfoque colaborativo de la relación. Este tipo de análisis va más allá de lo que es la descripción de las relaciones e indaga sobre el conflicto.

> *A pesar que mucha de la literatura que ha investigado sobre las amenazas de los conflictos sobre los canales de distribución con un resultado negativo, la comprensión de los orígenes de los conflictos y de las opciones existentes para gestionarlos, puede producir efectos positivos en las relaciones entre proveedores y detallistas* (Bobot, 2011: 26)

La idea indica que no se trata de eliminar el conflicto en si sino de minimizar los efectos negativos que tiene y maximizar los efectos positivos derivados de los aprendizajes que se derivan de él; consecuentemente el conflicto se plantea como una fuente para la mejora y sobretodo el aprendizaje. Con los 5 estilos clásicos de gestión de conflictos (Thomas: 1976 Y 1992) que se presentan en el siguiente gráfico, se necesita unas capacidades de gestión que precisan formación y entrenamiento

Cuadro 44: Estilos clásicos de gestión de los conflictos

1. Confrontación
2. Adecuación
3. Evitando
4. Colaborando
5. Comprometiéndose

Fuente: Bobot (2011:27)

Podríamos preguntarnos sobre las actividades de formación continua dirigidas a la gestión de los conflictos y veríamos como más allá de la búsqueda de soluciones para solucionarlos a través de métodos colaborativos y de ser una actividad que se repite, no se declara actividad de formación para transmitir los conocimientos y aprendizajes de

esta gestión. Pero como menciona Daughety (2011:24) las relaciones entre fabricantes y distribuidores tiene fecha de caducidad a no ser que tengan un mecanismo formal que asegure el éxito futuro para **evitar la auto-complacencia**. En este punto podemos preguntarnos sobre los elementos que configuran el funcionamiento continuado de la relación y veremos que la mayoría de temas a abordar tienen que ver con las personas (trabajadores) de las empresas involucradas y sus capacidades para comprometerse en la relación, en crear vínculos personales.

Cuadro 45 Preguntas para el éxito de la relación

1) ¿Tiene que crearse grupos de trabajo inter-empresariales? Cuántos? Cuáles?
2) ¿Cuál es la mejor manera de hacer una buena selección de los trabajadores implicados?
3) ¿Cuál es la frecuencia optima de contacto cara a cara?
4) ¿Cómo impactan las diferencias culturales en las interacciones diarias?
5) ¿Cómo impacta en las actividades comunes en diferentes países?
6) ¿Cómo se pueden aplicar los éxitos cuando se opera en el entorno global?

Fuente: elaboración propia a partir de Daughtery (2011:25)

Las respuestas estas a estas preguntas no eliminan o evitan el ejercicio del **poder** en las relaciones, es decir quien tiene más influencia en las relaciones entre compradores y vendedores. La actitud colaborativa reduce la necesidad de que existan guías (que deberán aprenderse, ejecutarse y monitorizarse) para mejorar las oportunidades de éxito de las relaciones.

La creación de la cultura de servicio que impacta a las relaciones entre empresas, empieza con la selección formación y compensaciones derivadas del éxito de la colaboración. Los trabajadores involucrados necesitan habilidades, conocimiento y personalidad que deben aprender en su proceso de desarrollo profesional. Sheng (2012:91) incluye la formación y asistencia (o soporte) para las tareas de venta entrega y servicios complementarios como una faceta de motivación al canal que los proveedores desarrollan. Con los estímulos ligados a la gestión de las actividades aumenta el interés del detallista en la introducción de **nuevos productos**. Ello forma parte de otro tipo de soporte, como el financiero y el promocional, que el proveedor realiza para motivar a que el distribuidor detallista acepte nuevos productos en el lineal. El aprendizaje por parte de los trabajadores responsables del surtido sobre las políticas de introducción de nuevos productos está vinculado al aprendizaje de la estrategia y la cultura de la empresa y en consecuencia es de gran importancia su realización y actualización. Los métodos formativos implicados serán también con metodologías de grupos mucho más allá de la formación en el aula.

© Gabriel Izard

También cuando Stank (2011) analiza la agenda de la nueva cadena de suministro incluye en los pilares de la estrategia las habilidades de la organización para manejar los pilares clave para la excelencia que define como:

Cuadro 46: Pilares de excelencia en la nueva agenda de la cadena de suministro

El talento
La tecnología
La colaboración interna
La colaboración externa
La gestión de los cambios

Fuente Stank (2011: 942)

La gestión del **talento** la habilidad consiste en seleccionar, encontrar, motivar y retener a las personas capaces a responder con su perfil y con su formación a características tales como el liderazgo, la tecnología, la visión multifuncional, la adaptación multi-cultural, la gestión de equipos, el fomento de las relaciones interpersonales y el desarrollo de relaciones de colaboración con líderes de los departamentos de marketing, recursos humanos y finanzas de la empresa. La comprensión de que la gestión eficiente de la cadena de suministro es la pieza estratégica fundamental para el éxito de la compañía exige ser capaz de gestionar funciones tan distintas como la información, la planificación del almacén el transporte y la gestión de los inventarios de producción. Nos podemos plantear el soporte de formación continua que todo ello exige con aprendizajes más centrados en las técnicas e instrumentos y otros más orientados al dominio extensivo de habilidades y el ejercicio de competencias en el ámbito de las relaciones. Stank (2011: 944) apunta que la identificación de las habilidades de los trabajadores y de las aportaciones a los resultados de la cadena de suministro del capital humano son claves para la gestión del talento para la nueva agenda de la cadena de suministro.

3.3.4 En la productividad

La orientación estratégica de las empresas afecta a los resultados que pueden conseguir en el mercado, así como su productividad. Las diferencias entre empresas que compiten son múltiples y cada una de ellas busca sobre todo a través de la innovación, que su diferencia sea la que tenga más éxito entre los clientes del mercado. Con la innovación se aumenta la productividad y la mejora de resultados. En las empresas de distribución detallista la diferenciación y la innovación se centran en los servicios y la percepción que de ellos pueden tener los clientes. Grave (2009) propone un modelo de relación entre la orientación estratégica, la innovación en servicios y los resultados en el mercado. En este modelo destaca algunos elementos sobre la diferenciación y la innovación y la necesaria aportación que vendrá de la **cultura corporativa** y el contexto. Sin información y conocimiento no hay capacidad para la innovación que necesita el mercado.

> *La información y el conocimiento deben estar disponibles para ayudar a la comprensión y responder al entorno externo y las demandas del mercado. La información puede ayudad a identificar los espacios disponibles en las ofertas del mercado, y también las nuevas oportunidades etc. y luego puede utilizarse parel proceso de diseño y desarrollo del servicio* (Grave: 2009,294)

Los recursos que se necesitan para aumentar la productividad están relacionados con los activos tangibles e intangibles de la empresa. La información, los procesos, las habilidades, el conocimiento,… son elementos en los que se necesitan acciones de formación para los trabajadores implicados. Además si consideramos la importancia de la cultura de la organización que determina el grado de atención hacia el consumidor, la competencia y los costes, vemos el conjunto de elementes relevantes para la innovación y por lo tanto plantearse cómo abordarlos en la formación continua.

Existen estudios que miden la relación entre la formación y la mejora de resultados en el mercado. Best (2007) analiza el caso de la formación recibida por un grupo de ejecutivos de una de una cadena de restaurantes en UK con responsabilidades en los propios locales o en un área geográfica. Viendo este caso, aunque sea una versión de distribución detallista muy específica, podemos observar algunas implicaciones interesantes que se resumen de la siguiente manera:
El 80 % de los ejecutivos confirman el interés en la formación recibida y que ello les reportó aumento en ventas, beneficios, y satisfacción en clientes y trabajadores. De hecho su análisis demuestra el aumento de resultados comparado con la media de la empresa. Ello significa que la satisfacción de los estudiantes en la obtención de un diploma universitario, han traducido los aprendizajes en la mejora de **resultados**.

> *Los entrevistados indican que han aumentado su actividad de seguir que pasa en el negocio y que por haber realizado programa se animaron a pensar más en el negocio que operar en él. Decían: usar tiempo para formar parte del negocio y no para estar simplemente en el negocio. El programa aumento la profesionalidad de los ejecutivos del restaurante* Best (2007:246)

También, cuando Arndt (2011) examina los efectos de la integración de funciones en los trabajadores de la distribución comercial detallista que tratan directamente con los consumidores, comprueba el aumento de satisfacción y de resultados en el trabajo como consecuencia de esta integración. Y para ello apunta que la formación en funciones cruzadas y en la cohesión, conduce en mejoras en las relaciones. Bajo el acrónimo FCFI (Frontline Cross Functional Integration), estudia como la integración de funciones va mucho más allá de la simple comunicación y que la calidad de la comunicación la que lleva al aumento de coordinación y la colaboración. Con este propósito, el papel de la formación en funciones cruzadas es muy importante.

> *La formación en funciones cruzadas puede tomar varias formas tales como educación directa sobre las operaciones de la otra función, sesiones de formación interdisciplinarias y rotación de lugar de trabajo. Los trabajadores formados obtendrán la ayuda que necesitan para entender los objetivos, procesos y lenguaje de los otros puestos o funciones. La formación es el proceso*

por el que se determinan los requisitos sobre las habilidades y proporciona las instrucciones para la mejora. (Arndt, 2011: 230)

Uno de los aspectos más interesantes de la formación de funciones cruzadas es la oportunidad para los trabajadores de aprender sobre los otros departamentos hablando el mismo **lenguaje** (términos, acrónimos, procesos) y construir de esta forma un lenguaje común para relacionarse con los clientes, para actividades de marketing, para las entregas de mercancías vendidas, para dar soporte en caso de dudas de los clientes en todos los aspectos de servicio al cliente, etc. Arndt (2011: 231) lanza la hipótesis de que cuanta más alta sea la percepción de los trabajadores de tienda sobre la formación continua que reciben en funciones cruzadas, mayor será la percepción que tendrán de la calidad de la comunicación con otras funciones de la tienda. En su trabajo de campo valida las 11 hipótesis que lanzó sobre la integración de las funciones cruzadas en la tienda durante las ventas conclusiones interesantes como por ejemplo que los mecanismos de integración tienen que implementarse siguiendo una estrategia determinada y que **no siempre mas es mejor**!. De todos modos, la hipótesis comentada queda confirmada como válida.

El mantenimiento de los aprendizajes proporcionados por la formación continua en las empresas de distribución detallista preocupa a los ejecutivos facilitando la entrada de programas de seguimiento y **coaching**, especialmente para las personas que desarrollan sus tareas en las tiendas y que su desempeño es clave para la empresa. Se trata de que a partir de la difusión de los procedimientos establecidos para la venta a los empleados, se creen capacidades de soporte (coaching) e implementarlas una vez se haya realizado la formación al personal de tienda. A partir de este momento realizar actividades regulares para mantener los resultados de las ventas a través del soporte que se da al personal de tienda y sus responsables. Drake-Knight (2012) explica los detalles de este proceso a través del que denomina modelo de excelencia, e indica la importancia de que los procesos sean sostenibles para aumentar el rendimiento de las actividades de venta.

En relación a la **lengua utilizada** en las actividades comerciales de venta, Holmqvist (2011) analiza desde la perspectiva multicultural el tratamiento del lenguaje en la relación con los clientes en la tienda. El idioma que se habla en la tienda en países con multilenguaje y multiculturalidad es objeto de su análisis que ofrece resultados interesantes sobre la interacción con los clientes. En este sentido, destaca aspectos que surgen como consecuencia de las capacidades del vendedor: en hablar con el idioma del lugar, en crear mensajes adecuados en el idioma que se necesita, en tener capacidad de comprensión del lenguaje de las personas (clientes) que puedan dirigirse a él y poder manejar la escritura del lenguaje que se utilicen en aquel momento. El estudio de Holmqvist en 2 países bilingües (Canadá con Inglés y Francés, y Finlandia con Sueco y Finlandés) denota la importancia de utilizar el primer idioma en las tiendas. La relación del idioma hablado del personal de atención con la calidad percibida por el consumidor, se da por ejemplo en centros sanitarios donde los pacientes valorar con más calidad los que tienen personal

sanitario capaz de hablar el idioma del paciente (Holmqvist:2011, 179). Las connotaciones emocionales que tiene el idioma son transmisoras de la identidad personal y de la identificación y si se habla el segundo idioma esta identidad personal e identificación es más débil, con lo que prevalece el primero como el más deseado para la actividad de compra.

> *Muchos consumidores están preparados a pagar más en las tiendas donde pueden interactuar con el dependiente utilizando el primer idioma que en las que no pueden.... En cambio los consumidores pueden sentirse más confortables cuando piden un café, hacerlo en la segunda lengua* (Holmqvist:2011, 188)

La preparación y formación de los trabajadores que atienden al público tiene que tener abordar eficazmente los aspectos relacionados con el lenguaje utilizado en tienda y la cuestión idiomática es una de las bases de los buenos resultados en la actividad comercial en tienda dirigida al consumidor final.

© Gabriel Izard

B)MARCO APLICATIVO

CAPITULO 4. DISEÑO Y DESARROLLO DEL ESTUDIO DE CAMPO

4.1 Problema y definición de los objetivos

El análisis sobre lo que realmente invierten las empresas en formación continua de los trabajadores y los efectos de esta inversión, no es una tarea fácil. Las actividades y dinámicas que se crean a su alrededor son diferentes en cada empresa y la medición de estas políticas también resulta diferente. Con lo que nos encontramos con una gran **disparidad** de los datos y de su significado. Holton, (2000) habla de sumas millonarias: 200 mil millones de dólares invertidos por las empresas de más 100 empleados en Estados Unidos en 1997 y cuantifica que apenas significa el 10 % de la mejora del rendimiento.

El estudio que hace Holton se centra en los factores que afectan la trasferencia del conocimiento y obtiene a partir de una lista de 112 ítems aplicados a una muestra de 1.616 personas de diferentes perfiles y sectores. Los 5 factores comunes que destaca como de mayor importancia sobre la trasferencia son (Holton: 2000, 254): 1. Expectativas de **desempeño**; 2 Apertura hacia el **cambio**, 3.- Expectativas sobre **resultados**; 4) desempeño eficaz **individual** y 5) desempeño del **entrenamiento**.

Nuestra investigación considera implícitamente estos factores a través de los ítems de análisis de efectos de la formación. Aunque no nos centramos en la transferencia citamos este tema del estudio de Holton para destacar la relación entre la formación continua y la trasferencia. Holton (2000, 334) indica que un sistema de transferencia de aprendizajes está influenciado por un conjunto de tres factores:

1) las características del **formador** incluyendo las habilidades, la personalidad y la motivación;
2) el **diseño** de la formación incluyendo el diseño de la propia trasferencia con el contenido apropiado; y
3) el **entorno** de trabajo, incluyendo el soporte y las oportunidades para realizarlo.

En esta investigación hemos utilizado estos factores (características del formador, diseño de la formación y entorno del trabajo) dentro de los ítems sobre estrategias y actividades de las empresas en formación continua.

En el ámbito de las **características del formador**, hemos estado revisando en capítulo 2 las modalidades características y estrategias de la formación continua

según la literatura actual y ello nos da la fuerza de conocimiento que necesitamos en el marco aplicativo en que desarrollamos en este capítulo. De este modo, veremos que tanto en el uso del instrumento en contacto con las empresas participante, como en el focus group y documentación que hemos utilizado para el contraste y la triangulación de datos, se incluye las características de la formación y de los formadores. Ello también lo aplicamos en el ámbito de **diseño** de la formación.

En el ámbito del **entorno**, los cambios que se producen en el sector de la distribución comercial analizados en detalle el capítulo 1 de esta tesis, afectan a los trabajadores y profesionales que desarrollan sus actividades en el sector. La influencia del entorno externo en las empresas de distribución es enorme y los trabajadores tienen que desarrollar sus tareas con adaptación de sus capacidades a estos cambios. No sólo las innovaciones que surgen por los cambios tecnológicos afectan a los productos que se comercializan, sino también las innovaciones afectan a los cambios de los procesos de comercialización (por ejemplo, en muchos temas en gestión de la cadena de suministro, en el e-commerce o más recientemente el emobile). Además los cambios en el entorno económico y en particular las derivadas del largo periodo de **crisis económica**, implican nuevas maneras de actuar para responder adecuadamente a los clientes, a los que se centra la actividad de la distribución. Sin olvidar el comportamiento de la **competencia** y el **contexto internacional** que dentro del análisis del entorno tienen un papel relevante.

Para definir el problema y los objetivos de esta investigación, nos fijamos en el modelo de sociedad de consumo y del conocimiento en la que nos encontramos, con una clara aceleración en los **cambios en las relaciones económicas**. Ello exige que cualquiera que sea el papel que se juegue en la perspectiva económica, las personas necesiten mayor capacidad y estar mejor preparados para responder adecuadamente a los nuevos retos que se presentan. Nos fijamos en este contexto, en la preparación de los trabajadores del sector de la distribución detallista hacia el cambio, a través de la formación continua.

El sector económico de la distribución comercial se caracteriza por estar sometido a un ritmo muy rápido de cambios y tener un alto nivel de sensibilidad hacia los cambios de la economía en general. Una de las características importantes es el alto nivel de competitividad y la necesidad de tener altas tasas de crecimiento por parte de las organizaciones. Ello significa que sus trabajadores están sometidos a la presión de realizar sus actividades profesionales en un sector muy dinámico y que demanda una atención permanente hacia el consumidor.

En ámbito del diseño de la formación las preocupaciones en forma de pregunta son:

1. ¿Qué demandan las nuevas **necesidades** del sector a las actividades de formación continua?

© Gabriel Izard

2. ¿Cómo afectan estas actividades de formación continua a **las relaciones laborales** del sector de la distribución?
3. ¿Cómo afrontan los **directivos** responsables de la formación continua de las empresas de distribución detallista?
4. ¿Qué implicaciones tienen las políticas y actividades de formación continua sobre los **trabajadores** que la reciben?
5. ¿Se dan **diferencias** de actividades formativas entre trabajadores?

El papel de los trabajadores está sujeto a cambios y antes (en 3.1) hemos visto las habilidades y competencias que los trabajadores necesitan actualmente y ante los cambios del mercado. El estudio de la formación continua en este sector se orienta a conocer cómo el trabajador puede ser mejor profesional, como desarrolla sus capacidades para trabajar en equipo es su puesto de trabajo, como desarrolla sus competencias en sus actividades y tiene mayores competencias profesionales adquiridas y ampliadas a través de la formación continua, entendida en un sentido amplio (incluyendo aspectos de formación formal –organizada y aspectos informales – relacionales).

La observación de las organizaciones de distribución detallista que operan en España, y que realizan actividades de formación continua para sus trabajadores, nos aporta unos resultados de carácter **descriptivo** y **sistemático** para explicar los principios generales de la realidad estudiada en el contexto de los cambios tanto de necesidades como de metodologías.

Podemos acercarnos a los sistemas de aprendizaje en el contexto del cambio, y la aplicación de estrategias, a partir de la observación de experiencias y de interacciones con los distintos elementos que configuran la construcción del conocimiento. Este acercamiento se realiza tanto sobre los sistemas de aprendizaje tanto individual, como de las organizaciones. Zaghbib (2012) apunta que la gestión del acompañamiento del cambio en el contexto de la investigación y desarrollo, puede hacerse a través de las tecnologías de información y comunicación y con la formación experimental. Nos centramos en la observación de la formación continua con un ojo puesto en los procesos de cambio.

Tenemos en esta investigación un objetivo general y cinco objetivos específicos del siguiente modo:

Cuadro 47 : objetivos generales y específicos

OBJETIVO GENERAL:
Analizar la formación continua en las empresas del sector de distribución comercial en España

Como objetivos específicos se plantea:

1.- Identificar las estrategias y fundamentos de la formación continua de las empresas sujetas a la investigación
2.- Identificar las actividades de la formación continua de las empresas sujetas a la investigación y describir su estructura
3.- Describir las dinámicas de formación continua en el proceso de diseño, implantación y control en esas empresas
4.- Identificar los efectos de las actividades de formación continua
5.- Generar propuestas para mejorar los procesos y resultados de la formación continua que se están realizando.

Para perseguir el objetivo general definido, empezamos con la identificación de las **estrategias** y **fundamentos** de la formación continua de las empresas, tanto en la perspectiva de lo que se quiere para la empresa como la perspectiva de lo que se quiere para el trabajador.

Respecto los objetivos específicos, se empieza con la identificación de las **actividades** que las empresas y los trabajadores realizan para dar soporte a las estrategias anteriormente definidas para la empresa y para los trabajadores.

La forma de entrada y otros aspectos **dinámicos** en los procesos de **diseño** e **implantación** son los aspectos que permiten saber, junto con los sistemas de control, la viabilidad de las actividades de formación definidas.

Finalmente, los **efectos** de las actividades vistas por los propios protagonistas, tanto los responsables de su realización como los receptores de la misma, proporciona la medida sobre la que también se pueden inferir argumentos y datos para el análisis.

A modo de resumen el cuadro 48 esquematiza la fuente con la que se ha contado para cada objeto de estudio y análisis en los distintos momentos de la actividad de investigación, en la que como se ve han utilizado documentos, contactos con las organizaciones con entrevistas pautadas y libro de campo y también con grupos de discusión.

© Gabriel Izard

Cuadro 48 Esquema fuentes de información por objeto de análisis

Objeto de análisis formación continua en la distribución comercial en España	Análisis documental	Análisis entrevistas pautadas y libro de campo	Grupo de discusión
1. Inversión	Ok	Ok	Ok
2. Formación bonificada		Ok	Ok
3. Autonomía y polivalencia		Ok	Ok
4. Innovación	Ok	Ok	Ok
5. Motivación- cultura empresa	Ok	Ok	Ok
6. Influencia del entorno	Ok		Ok
7. Carrera profesional		Ok	Ok
8. E learning		Ok	Ok
9. Contenidos		Ok	Ok
10. Dinámicas organizativas		Ok	Ok
11. Efectos		Ok	Ok

4.2 Metodología del trabajo de campo

Para poder realizar el trabajo de campo que se realiza en esta tesis se ha tenido en cuenta la orientación **cualitativa** descriptiva-explicativa a través de la observación y recogida de datos, con enfoque cualitativo hermenéutico-interpretativo - **estudio de caso**. Desde Husserl (1859-1938) que concibió la fenomenología como una filosofía, enfoque y método, se desarrolla la hermenéutica en la que con Heidegger, Gadamer y Ricoeur se enfatiza el protagonismo de las personas como participantes de la comunicación activa provocadora del cambio histórico y social. El estudio de casos apunta en esta línea y se estudia el mundo tal y como se manifiesta en la experiencia consciente.

Con la metodología utilizada para esta investigación y a través del enfoque cualitativo, nos basamos en el paradigma hermenéutico, que busca la comprensión de la realidad a través de la implicación con las observaciones realizadas en contacto con los hechos estudiados y las personas involucradas. En nuestro caso, se trata de personas que trabajan en distintas empresas del sector de distribución detallista, y de los documentos de las organizaciones relacionados con el tema de la investigación.

Esta metodología genera gran cantidad de datos, como resultado de la observación y el contraste. En las actividades de observación, hemos aplicado las 7 características destacadas por Sarramona (1990:12): racionalidad, sistematismo, planificación, claridad de metas, control, eficacia y optimización. El mismo autor afirma que la tecnología incluye:

> *dos elementos básicos, el hacer (se trata de una práctica) y la reflexión teórica de tal hacer (el saber)*

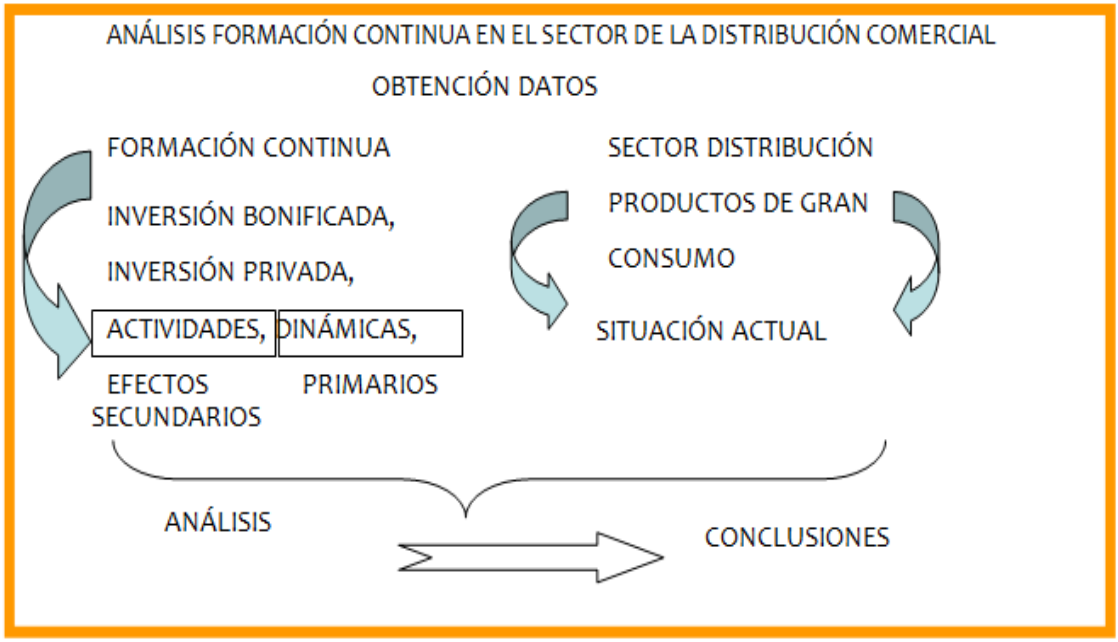
Cuadro 49 : características de la metodología aplicada

Racionalidad	Aplicación de las bases aprendidas en capítulos anteriores
Sistematismo	Triangulación de fuentes de información
Planificación	Calendario con tareas y actividades
Claridad de metas	Definidas en los objetivos generales y específicos
Control	En el calendario y definición de tareas
Eficacia	En la toma de datos y tabulación con orientación a resultados
Optimización	En la interpretación de resultados con opiniones contrastadas

También, siguiendo a McMillan (2005), nuestro enfoque cualitativo responde a la necesidad de comprender la situación definida, desde la perspectiva de los participantes y con participación del investigador en la situación. El contexto es importante, porque se busca únicamente generalización dentro del contexto e iremos construyendo el diseño de nuestra investigación a medida que vayamos avanzando en ella.

En estas actividades, se revisa sistemáticamente el proceso de observación que se va realizando y de este modo, se mantiene el rigor científico de la investigación cualitativa.

Gráfico 6: Esquema del análisis del trabajo de campo



Fuente: elaboración propia

En resumen, se ha optado por el estudio de casos por entender que hablamos de situaciones que tratan una misma realidad pero que tienen particularidades en su concreción al respecto.

© Gabriel Izard

En él ámbito de la hermeutica, Lincon y Guba (1985) recomiendan mediciones para la credibilidad, depencia, conformidad y transferencia. La idea es medir los axiomas del llamado paradigma naturalista como requisito metodológico de nuestra investigación. El seguimiento de los cinco axiomas del paradigma naturalista de Lincon y Guba (1985), para nuestro caso tiene la siguiente explicación:

Cuadro 50 : aplicación de paradigma naturalista

1. Naturaleza de la realidad
2. Epistemología
3. Generalizabilidad
4. Relaciones causales
5. Axiología – rol de los valores investigados

Naturaleza de la realidad: El axioma indica que existen múltiples realidades y que su estudio holístico nos brindará nuevas preguntas que respuestas, mientras que la comprensión se va sucediendo. En nuestro caso, limitamos esta multiplicidad de nuevas preguntas, cerrando nuestra investigación a un tema concreto: el de la formación continua en las empresas líderes del sector de la distribución comercial en España.

Epistemología: La relación entre el investigador y lo investigado. La interacción entre ambos sujetos interactúa para influenciarse mutuamente, de manera que lo investigado y el investigador son inseparables. En nuestro caso, esta interacción se sitúa en el tiempo antes de empezar la investigación debido al contacto profesional del investigador durante más de 25 años con el sector investigado.

Generalizabilidad. La investigación construye un cuerpo ideográfico de conocimiento que describe el sujeto de estudio. A pesar que ello, produce hipótesis de trabajo sobre el sujeto de estudio, no forma verdades universales independientes del tiempo y contexto. No se puede generalizar. En nuestro caso, no existe intención alguna de generalización universal, sino de descripción de una situación y por tanto es una generalización en un contexto, fuera del cual no tiene valor científico.

Relaciones causales. Los sujetos de estudio se encuentran en un estado de mutua formación simultánea, haciendo imposible la distinción entre causa y efecto. En nuestro caso, las únicas posibles explicaciones de causalidad se encontrarán en la interacción de los factores analizados.

Axiología – rol de los valores investigados. La investigación enlaza valores y por lo tanto, es un proceso fundamentalmente subjetivo. En nuestro caso es cierto que los valores con los que tratamos están presentes en todo el proceso investigador dado nuestro conocimiento previo comentado.

4.2.1 Creación, validación de los instrumentos utilizados

Desde la perspectiva instrumental, se ha optado por un enfoque cualitativo que busca contrastación de fuentes e instrumentos, utilizando como herramientas el análisis documental, la observación en reuniones, y los cuestionarios y entrevistas, buscando al máximo el **contacto directo** e **interacción** con las organizaciones a través de un enfoque de proximidad y de acercamiento personal con los interlocutores.

Todo el estudio de campo, se orienta al conocimiento del **proceso** y **dinámicas** formativas de las organizaciones, recabando la máxima información relacionada con la realidad del proceso de formación continua. Esta orientación permite abordar los objetivos planteados a través de identificar las políticas de formación continua interna y su desarrollo, así como la influencia de factores externos, como el contexto histórico del entorno de las propias organizaciones del sector de la distribución detallista y del contexto económico en el que se encuentran.

El objetivo instrumental que nos plantemos, se orienta a ayudar a sistematizar el proceso de toma de datos y a la ordenación de los datos obtenidos. Los instrumentos utilizados son los cuestionarios (**entrevista pautada**) y la **guía de entrevista,** aplicados ambos presencial e individualmente, que mantienen una estructura similar en cuanto al contenido, aunque difiera su aplicación en función del grado de formalidad ante los informantes. Ambas herramientas tienen una **introducción general**, donde se justifica el estudio y se presentan los objetivos y actividades de investigación, y **preguntas iniciales** de carácter general, que solicitan datos sobre el perfil de la empresa y sobre el entrevistado. El guión que se desarrolla sirve tanto para las **entrevistas pautadas**, como para las **actividades de observación** y también para la discusión entre **grupos**.

Algunos elementos del guión se adaptan a los interlocutores con los que se interactúa. La adaptación del guión y de las cuestiones a plantear se realiza en base al contexto en el que se va abordando el trabajo de campo.

La creación y diseño del instrumento contó con aproximaciones incluidas y autorizadas para este estudio por Pineda (2008). Su **validación** la realizaron 12 profesionales vinculados a tres departamentos de la U. Autónoma de Barcelona relacionados con el tema: Economía de la Empresa, Pedagogía Aplicada y Pedagogía Sistemática y Social. Con el contraste de los validadores, conseguimos adaptar los instrumentos lo mejor posible para nuestra investigación.

Cada **cuestionario** empieza con un conjunto de preguntas generales que, a modo de introducción, facilitan la comprensión de los objetivos de la entrevista a los participantes de la acción. A continuación, se plantean las preguntas específicas

© Gabriel Izard

para que la entrevista tenga un hilo conductor y se obtengan datos relevantes para los objetivos específicos planteados. Cada una de las acciones que se desarrollan tiene condicionantes de entorno y particularidades ligadas a los participantes y al momento y lugar de su ejecución. De este modo, el contexto de la toma de datos, determina la forma de su realización y ello se tiene en cuenta a la hora de tratar los datos para que se ponga en valor lo realimente significativo. Con la ayuda del **libro de campo** se consigue que este análisis se contextualice en cada una de las distintas circunstancias en las que se realiza la entrevista pautada y de este modo se puede aprovechar al máximo la inferencia entre las respuestas obtenidas y la las características de la persona informante y su contexto profesional, con el conjunto de respuestas de otros informantes en otros contextos.

Las preguntas de las entrevistas buscan la información y la fundamentación de la práctica así como los argumentos sólidos que avalan las decisiones sobre los temas abordados. Por ejemplo, cuando se trata de estrategias y fundamentos de las actividades en formación continua, se pregunta sobre el grado de importancia de la formación continua para la mayor autonomía del trabajador y se trata de averiguar el tratamiento que la organización hace de la autonomía del trabajador.

Otro tipo de cuestiones son las llamadas de confrontación, que buscan re-examinar nociones que el entrevistador presenta y sobre las que se buscan alternativas. Por ejemplo, la antigüedad pesa como criterio de acceso a la formación continua.

Siguiendo a Zaghbig (2012: 268), los actores que analizamos tienen una doble dimensión: la dimensión **contextual** y la dimensión **cognitiva**. En la dimensión contextual cuenta la situación de trabajo en la que él o ella trabaja, mientras que la dimensión cognitiva representa la las habilidades requeridas para cada tipo de actor y en cada tipo de estatus.

También y para todos los que han participado, han incluido en sus respuestas como emisores y receptores algunos datos sobre su perfil **demográfico** (edad, género, estudios) como del **perfil profesional** (años de experiencia en el sector, en la empresa y en el puesto). Ello facilita el análisis de datos posterior y la mejor compresión del contenido de las entrevistas pautadas. Los cuatro bloques de cuestiones que siguen se refieren a:

Cuadro 51: bloques de la entrevista

1) La entrevista pautada comienza con cuestiones sobre las estrategias y fundamentos de las actividades en formación continua de la empresa, sean vinculadas a los objetivos de la empresa o al desarrollo de las personas. Los cuestionarios tienen aquí 10 preguntas (6 relacionadas con los objetivos de la empresa y 4 sobre el desarrollo de las personas), tanto para los responsables de formación continua como para los receptores de formación, presentadas en una escala Likert de seis opciones.
2) El segundo bloque se centra en la comprensión de las actividades y estructura

de la formación continua. Los cuestionarios tienen aquí 28 preguntas para los emisores y 27 para los receptores. Las preguntas para el responsable de formación continua permiten conocer el esfuerzo que hace la organización en este tema, y facilitan hacer un pequeño cálculo de ratios (por ejemplo: inversión media por empleado, horas de formación continua media por empleado, etc…). En cambio, las preguntas para el receptor de la formación se limitan a un recuento de sus propias actividades de formación continua en el transcurso del ejercicio anterior.
3) Un tercer bloque se dedica a las dinámicas de formación continua. Trata sobre los criterios de petición y acceso a la formación continua, así como de los criterios sobre los nuevos empleos. Los emisores tienen 11 preguntas y un cuadro con 4 bloques para completar en el tema de contenidos, mientras que los receptores tienen 11 preguntas más un cuadro en blanco para indicar los cursos realizados en el ejercicio anterior.
4) Finalmente, se realizan preguntas relacionadas con los efectos de la formación continua sobre las organizaciones y sobre las personas. Son 12 preguntas en ambos casos que permiten ver la percepción critica de los emisores y los receptores sobre las actividades de formación continua y sus efectos sobre las personas y sobre las organizaciones

1) El primer bloque de preguntas trabaja en el ámbito de las estrategias y fundamentos de las actividades en formación continua de la empresa, observadas tanto desde el punto de vista de la importancia que tienen para los objetivos de la empresa, como desde el punto de vista que tienen para el desarrollo de las personas vinculadas a la formación (ver Pineda, 2008: 33).

En total, son 10 preguntas en los cuestionarios tanto para los responsables de formación continua como para los receptores de formación. En una escala Likert de 1 a 6 se pide una valoración (1 = muy poco importante y 6 = muy importante) sobre 6 ítems relacionados con los objetivos de la empresa y 4 sobre el desarrollo de las personas.

Como que esta parte del instrumento, está diseñado para recabar información sobre las estrategias y fundamentos de las actividades de formación continua en la empresa, las preguntas contienen preguntas que ayudan a su observación, a través de las manifestaciones y diálogo con el interlocutor, sobre cómo su empresa valora la relación de las estrategias de la formación continua con la autonomía del empleado, el desempeño profesional, el interés en aumentar la complejidad de los actividades, así como temas relacionados con la actitud y la motivación.

En este bloque, se introduce la posibilidad de tratar también la relación de la formación continua y la innovación en la empresa, posibilitando la obtención de datos relacionados con el concepto innovación, que no todos los interlocutores y

© Gabriel Izard

empresas en este sector entienden y aplican de la misma manera. Si bien este no es un tema que forme parte directa de los objetivos marcados para esta investigación, nos dará la oportunidad de trabajar en él y partir de las observaciones realizadas, para profundizar en el concepto de innovación y su relación con la formación continua.

También en este bloque de estrategia, en las 4 preguntas relacionadas con el desarrollo de las personas, se facilita la discusión – obtención de datos, sobre el concepto de polivalencia. Lógicamente, la decisión de potenciar la polivalencia en el puesto o de no hacerlo, es la que hará dedicar más recursos de la formación continua en tener personas aptas para una u otra circunstancia. Se puede esperar que las empresas tengan perfiles de ambos casos para los diferentes puestos o actividades que realicen. El instrumento permite una visión general del tema, y facilita al interlocutor la realización de su valoración, sobre el peso del concepto polivalencia en la plantilla de la empresa. Como a todos los interlocutores se pregunta igual, podremos observar también el grado de sensibilidad en las personas que respondan (y en este sentido tener un reflejo de la cultura organizativa de la organización), sobre el grado de importancia de la polivalencia o, sobre la otra cara de la moneda que, en este caso, es la especialización.

Otras preguntas facilitan la compresión sobre como las organizaciones relacionan la formación continua la capacidad en la toma de decisiones en situaciones de riesgo o incertidumbre, el conocimiento de los materiales y técnicas de la profesión, y también si existe alguna conexión entre la formación continua y el tratamiento de los problemas humanos desde un punto de vista cooperativo y responsabilidad solidaria, con lo indirectamente, se puede hablar de su relación con temas de clima social.

2) El segundo bloque para la comprensión de las actividades y estructura de la formación continua (ver Tres J., 2008: 104-108). Las preguntas para el responsable de formación continua, permiten evaluar el esfuerzo que hace la organización en este tema, e incluso hacer un pequeño cálculo de ratios sobre ello, por ejemplo inversión media por empleado, horas de formación continua media por empleado, etc… En cambio las preguntas para el receptor de formación se limitan a un recuento de sus propias actividades en el transcurso del ejercicio anterior, en temas de formación continua.

Luego podemos tratar con los interlocutores la estructura de las actividades de formación continua por modalidad, metodología y técnica. Ello permite que las observaciones se pueda apreciar, no solo la capacidad técnica de los recursos disponibles para la realización de la formación continua en cada organización, sino también, el tipo de enfoque predominante y la disponibilidad de los recursos adecuados para las distintas intervenciones.

3) A continuación, el instrumento aborda de forma simple, las dinámicas de formación continua en las empresas. Trata de los criterios de acceso y de decisión al acceso a la formación continua por parte de los receptores de formación, sobre la totalidad de la plantilla y también sobre los nuevos empleos. Que estas preguntas se incluyan tanto en un cuestionario como en el otro, puede parecer que se crea una situación absurda, puesto que el receptor de formación no decide sobre quien accede ni los criterios de decisión. No decide, pero conoce estos criterios de decisión y de acceso. Esta información que proporciona, es útil para el análisis cruzado.

Finalmente, en este bloque, el instrumento permite abordar el ámbito de los contenidos de formación continua. Para los responsables de formación continua, el instrumento ofrece 5 posibilidades para 4 departamentos, en los cuales se responde para incluir los más importantes. Para el empleado receptor de formación, el instrumento sólo solicita en qué intervenciones formativas participó y de qué duración. El diálogo que permite esta parte del instrumento con el interlocutor en posición de responsable de formación, facilita la obtención de datos sobre la importancia específica de los temas de interés para la formación continua en estas empresas. En cambio, en la posición de receptor de formación, esta parte del instrumento ayuda a obtener información sobre el esfuerzo realizado por el empleado en el último ejercicio en temas de formación continua.

4) La herramienta entra al final, en un conjunto de preguntas relacionadas con los efectos de la formación continua a las organizaciones y sobre las personas (Pineda, 2008: 261). Los elementos de valoración sobre los efectos son imprescindibles de analizar: al fin y el cabo, sin resultados no se puede justificar la realización de actividades de formación continua. En la perspectiva de las organizaciones, los temas que se debaten en este apartado del instrumento permiten observar como las empresas consideran a la formación continua en temas como la productividad, la excelencia, el clima laboral e incluso debatir con el interlocutor para obtener información sobre la formación continua y la movilidad de personal así como de absentismo.

Por otra parte, el instrumento considera que la medición de los efectos sobre las personas, no se puede hacer de otra forma que midiendo el nivel de satisfacción alcanzado en su participación. Por ello propone una serie de cuestiones relacionadas con este nivel de satisfacción que abordadas tanto por los responsables de la formación continua como por los receptores de la misma.

La información obtenida revelará el nivel de expectativas que la empresa, en su función de responsable del diseño e implantación de la formación continua, deposita sobre esta actividad. El ajuste a la satisfacción del receptor de la formación, visto des de la perspectiva del emisor puede aportar claridad sobre la

© Gabriel Izard

complacencia de lo que se es responsable de ejecutar. Por otro lado, la información sobre grados de satisfacción por parte de los receptores puede dar alguna indicación de desajuste con lo que realimente hubiese sido interesante. Las mediciones sobre satisfacción siguen al igual que en el resto del instrumento en una escala de 1 a 6 (poco – muy importante) en temas de percepción sobre calidad de contenidos, métodos, conocimientos del formador y medios utilizados, y aplicación de conocimientos.

Además del cuestionario y la entrevista, se dispone de un cuaderno de campo para anotar las observaciones realizadas en las empresas. La realización y conclusión de los contactos presenciales permite conocer con detalle el funcionamiento de las instalaciones de las diferentes organizaciones, que se completa con las observaciones realizadas durante la aplicación de los cuestionarios y entrevistas y con la asistencia a reuniones de trabajo sobre temas de formación en algunas de esas organizaciones.

4.2.2 Perfil de los participantes. Triangulación de datos

El perfil de los participantes en el trabajo de campo se resume en dos, del siguiente modo:

1) Emisores de formación continua. Se trata de personas con responsabilidad en la toma de decisiones de las actividades de formación continua que se realizan en la empresa. Hay dos subgrupos:
    a. Responsables de **diseño** y programación de la formación continua
    b. Responsables de la **implantación** de las actividades de formación continua para los trabajadores

Esta diferenciación entre diseñadores e implantadores es más relevante cuando la formación continua es abordada por parte de los responsables de su implantación con la colaboración de servicios. Independientemente que los servicios sean internos o externos, tienen una gran utilidad para los responsables de implantar la formación continua. Se trata de servicios establecidos y funcionales que en forma de escuela o de programas adaptados a las distintas necesidades, se van desarrollando en sus distintas modalidades, bien de forma programada, bien de forma específica por ámbito de especialización o destinatarios.

Las empresas de mayor tamaño acostumbran a dotarse de servicios internos o propios equipados para el desarrollo de las actividades de formación. Por otro lado se disponen de equipamientos para el desarrollo de estas actividades por parte de las organizaciones empresariales o gremiales a través de servicios externos de distintas formas jurídicas y distintos niveles de independencia. Es decir vistos como servicios que dependen directamente y exclusivamente de la organización empresarial (Por ejemplo L'Escola de Forners i Passtissers) o servicios externos que ofrecen de a clientes independientes de cierto tamaño e interés o a asociaciones

que agrupan empresas de menor dimensión. Entre los participantes se ha incluido responsables de la oferta formativa como de la demanda (empresas que externalizan esta actividad a empresas especializadas o gremiales) Los usuarios finales son los receptores de esta formación continua cuyo perfil se incluye en el trabajo de campo de esta investigación.

2) Receptores de formación continua. Se trata de trabajadores de las empresas participantes en la investigación que reciben o han recibido formación continua. Hay dos subgrupos:
    a. Trabajadores en posiciones **directivas** en la central o en los centros de trabajo
    b. Personas en posiciones **operativa** en la central o centros de trabajo

Las dos versiones del cuestionario tienen un alto grado de coincidencia, aunque los perfiles de los entrevistados son diferentes. La razón de esta coincidencia se encuentra en la propia metodología que demanda la necesidad de comparar la información.

Hemos optado por la metodología de **triangulación** para analizar con criterios de legitimidad y calidad los hallazgos de investigación. El proceso de triangulación facilita la documentación y contraste de los datos obtenidos teniendo en cuenta las aportaciones en la investigación provenientes de distintas fuentes.

En nuestro caso los datos se triangulan entre los participantes en las entrevistas con los perfiles comentados, a los que se añaden otras fuentes de contraste para mejorar la calidad y legitimidad indicada. Todos ellos tienen en común que en su actividad profesional han desarrollado o desarrollan acciones relacionadas con la formación continua en el sector de distribución detallista, en cualquier rol o perfil posible.

Tal como indica Rodríguez (2006: 291)

> *En la investigación educativa, psicológica y social, la triangulación es el procedimiento que permite aceptar como razonables las explicaciones sobre el comportamiento y evaluación de las personas y el funcionamiento de los grupos e instituciones*

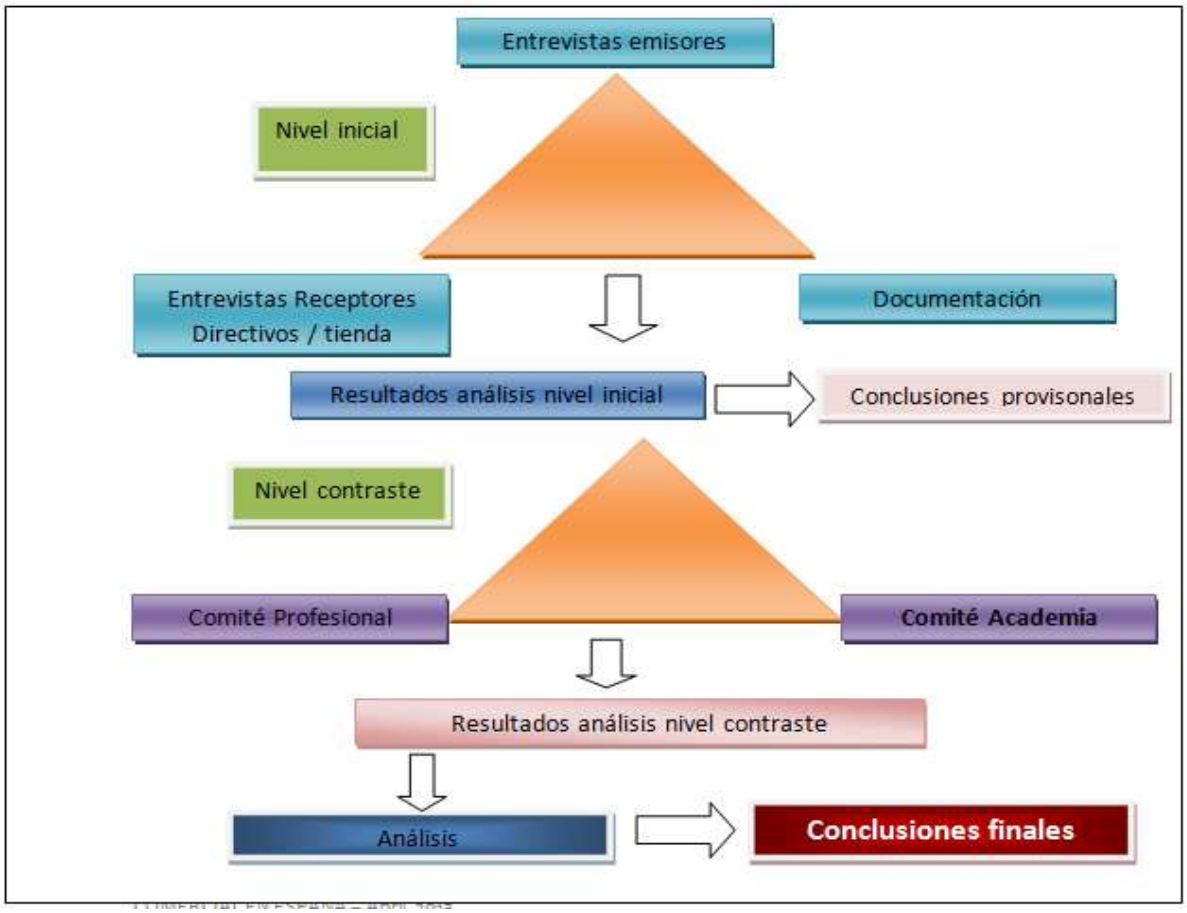
La triangulación de datos la hacemos a través de la presentación de datos analizados con las categorías relevantes del trabajo de campo y las entrevistas realizadas. No interesa por lo tanto abordar otras formas de triangulación que, siguiendo la clasificación clásica de Denzin (1978), otras investigaciones que incluyen la triangulación como método científico, se centran en otros aspectos como: la triangulación teórica (referida al contraste de teorías), metodológica (referida al contraste de métodos analíticos) o de investigadores (referida a contraste de investigadores que no de datos sobre los mismos datos).

© Gabriel Izard

Los perfiles definidos anteriormente que participan activamente en las respuestas planteadas en los cuestionarios, se añade otros para que esta tarea de triangulación responda adecuadamente a la calidad deseada.

En el Gráfico 7 se puede ver el esquema de triangulación utilizado

Gráfico 7: esquema análisis triangulaciones



Junto con los datos obtenidos de las entrevistas (emisores, redeptores directivos, trabajadores no directivos en tienda) incluimos los datos obtenidos del cosntraste a través de los participantes de los comités constituidos del siguiente modo:

Cuadro 52 : perfiles del contraste de datos

Comité Academia: Profesores independientes
Comité profesional: 1) Pertenecientes a asociaciones empresariales del sector. 2) Pertenecientes a instituciones privadas o públicas (administración) relacionados con la formación continua al sector.

Para la composición de cada uno de los comités se realiza una actividad de selección buscando profesores y profesionales con experiencia en los ámbitos de formación

profesional, marketing aplicado a la distribución comercial, gestión de empresas de distribución comercial, actividades de soporte a las actividades de distribución de empresas que operan en España, también en el ámbito del desarrollo organizativo y de las personas.

Finalmente se contrasta con los documentos obtenidos por varios medios y que complementan el trabajo de validación de los resultados optenidos en cada una de las cuestiones planteadas. Las fuentes de documentación son:

Cuadro 53: documentos

Proporcionados por las propias organizaciones, empresas y en general de origen empresarial
Obtenidos en la investigación académica sobre el sector

4.2.3 Riesgos metodológicos

Hemos seguido las recomendaciones de Flick, U. (2009:166), que indica que las entrevistas para expertos, demandan que el entrevistador tenga una función directiva fuerte, para cuidar la exclusión de tópicos improductivos. En este sentido, considera muy importante para el éxito de esta técnica, la capacidad del entrevistador para gestionar el tema, para que no se vaya hacia aspectos irrelevantes para la investigación y para ello menciona ciertos riesgos:

Cuadro 54: riesgos de la entrevista

Que el experto bloquee al entrevistador por que no conoce el tema como se creía,
Que el experto intente involucrar al entrevistador en conflictos actuales y el debate sobre temas internos oscurezca el tema de la entrevista,
Que el experto asuma el rol de persona y no de experto de forma que el rol de experto en ese conocimiento quede relegado,
Que se convierta en una entrevista retórica, en el sentido que el experto la convierte en una lección de sus conocimientos, en vez de una respuesta a las preguntas de interés de la investigación, lo que dificulta mucho reconducir la entrevista.

Para minimizar estos riesgos Flick apunta la doble función del entrevistador del siguiente modo: (Flick, 2009:167):

> *El trabajo que supone desarrollar una guía de entrevista, asegura que los investigadores no se representan como interlocutores incompetentes ... la orientación de un guía de la entrevista también asegura que la entrevista no se pierde en temas que no son de relevancia y permite al experto improvisar su ejecución y visión de la materia.*

© Gabriel Izard

En cualquier caso, en el transcurso de las entrevistas, hemos demostrado esta capacidad directiva también con el uso de una guía de entrevista entregada anticipadamente. Con el desarrollo de una actitud dinamizadora activa, se consigue que el entrevistado exprese sinceramente lo que considera adecuado para cada pregunta planteada y ello permite cualificar las respuestas como válidas.

En este trabajo de ganar **confianza** con el interlocutor para obtener un grado superior de complicidad o entendimiento con él, tiene importancia la entrega anticipada del cuestionario. Cuando frente un guión pre-establecido el entrevistador, que se ve con alguien que previamente ha leído el documento, y alguna de las preguntas no encaja al 100 % con el perfil del entrevistado, se tiene la oportunidad de dar explicaciones sobre el porqué de la forma de la herramienta así como aceptar en un acuerdo mutuo la disonancia de la pregunta en el contexto en el que se está. Este acuerdo mutuo significa en la mayoría de los casos una gran oportunidad de continuar la entrevista en un grado superior de confianza y complicidad.

Respecto al enfoque de entrevista semi-estructurada debe tenerse en cuenta que, siguiendo a Flick (2009:157) otra vez, se reconstruye el contenido teórico sobre el tema de investigación, en nuestro caso sobre el papel de la formación continua en las empresas del sector de la distribución comercial. Las preguntas son abiertas y se pide la respuesta con una valoración de la importancia en una escala de Likert de 1 a 6. La idea es que las preguntas faciliten la respuesta a través del conocimiento que el entrevistado tiene a mano. Por ejemplo, cuando tratamos de estrategias y fundamentos de las actividades en formación continua, preguntamos sobre el grado de importancia de la formación continua en conseguir mayor autonomía del trabajador. En este caso el entrevistado acostumbra a confirmar esa finalidad con muy buena nota, y nos explica el tratamiento de la autonomía del trabajador por parte de su organización.

Otro tipo de preguntas están orientadas a ciertas teorías. En este caso, se trata de que en el curso de la entrevista, los entrevistados hagan que el conocimiento implícito que tienen se haga más explícito. Se trata de que se acepte o rechace un concepto teórico. Por ejemplo preguntamos si la formación continua se realiza en el centro de trabajo.

Otro tipo de cuestiones son las de tipo confrontación en las que se re-examinan nociones que el entrevistador presenta y se buscan alternativas. La guía de la entrevista incluye distintas versiones de las cuestiones de confrontación y de este modo hacerla más dinámica. El ejemplo podría ser, si la antigüedad pesa como criterio de acceso a la formación continua.

4.2.4 Características de la muestra analizada

La muestra consiste en un grupo de empresas e instituciones activas en el sector de la distribución comercial. Las organizaciones que han participado en el trabajo de campo mantienen diferentes posiciones y realizan diferentes actividades. Su tienen como denominador común es que ello lo hacen en el sector de la distribución comercial.

En la lista de empresas que finalmente ha participado en esta actividad, se han incluido organizaciones que destacan por:

Cuadro 55: características muestra

tamaño
subsector
actividad

Hemos considerado el tamaño al ser un elemento influye hasta cierto umbral en las políticas de formación continua en la empresas de distribución (Fernández, 1999).

Se busca que los participantes en la muestra analizada tengan la suficiente relevancia por tamaño o especialización para que en el territorio de España puedan realizarse una comparación de las temáticas que analizamos en este trabajo de campo.

La composición de la **muestra** estaba condicionada en las **características** de la empresa sobre su presencia en el **territorio** y significatividad territorial y **sectorial**. El tamaño de la empresa afecta y condiciona puesto que las empresas de mayor **tamaño** tienen un número muy alto de trabajadores. Este aspecto nos puede ayudar porque para atender las necesidades de formación se estructuran departamentos procedimientos, esquemas que son de mucho valor para las propias empresas.

Las empresas que participan en la muestra tienen alta relevancia en el segmento que está y ello da un alto valor en el análisis cualitativo. Los criterios de **tamaño**, subsector y actividad se cumplen sobradamente. De tamaño grande tenemos empresas como Carrefour, El Corte Ingles, Eroski, Inditex, o Mercadona. De tamaño mediano Mercabarna y dos gremios. De tamaño pequeño dos establecimientos pertenecientes al Carnissers, Cansaladers i Xarcuters de la provincia de Barcelona y dos del Gremi de Flequers de Barcelona. (ver detalle en 4.3.1)

Respecto el **subsector**, Carrefour y Eroski se sitúan más en el ámbito del hipermercado, Mercadona en el supermercado. Mientras que El Corte Ingles se sitúa como gran almacén con un surtido muy amplio. Inditex en cambio se centra en el ámbito de la moda y textil con establecimientos en régimen de auto servicio de tamaño superior a los 1500 metros. Los representantes de los gremios se acercan a las tiendas de proximidad de tamaño pequeño y paradas de mercados municipales.

© Gabriel Izard

Respecto la **actividad** podemos observarlo por las necesidades de gestión que demandan las categorías de producto que se tratan. Simplificando tomamos la rotación como un criterio de ritmo de actividad y por lo tanto diferenciamos productos de alta rotación de los otros. En este ámbito tenemos los productos de alimentación de consumo cotidiano como los que dominan esta actividad. En el otro extremo encontramos productos de compra menos habitual y de gran duración. Entre las empresas que participan en el trabajo de campo contamos con categorías de productos sujetas a estas actividades. Por ejemplo, en empresas que tratan productos de alimentación como Mercadona, Eroski, Carrefour, y también El Corte Ingles y los representantes de los gremios). Para categorías de productos de menos rotación, Inditex y El Corte Ingles tratan ampliamente de ellas.

Es importante destacar que las organizaciones han colaborado en todo lo que se podía, participando activamente en la preparación y ejecución de las entrevistas. A pesar de ello el trabajo de campo ha supuesto un esfuerzo adicional de coordinación de agendas y disponibilidades que no siempre ha sido fácil de resolver.

La lista de las empresas escogidas para el estudio es muy amplia y representativa para seguir los criterios necesarios para la triangulación indicada. En la realización del trabajo de campo algunas empresas finalmente no participaron por diversas razones, entre las que destaca la dificultad de concretar el contacto, así como las dificultades en conseguir que el contacto adecuado pudiese atender la entrevista. Finalmente el papel que se destinaba a las mismas fue reemplazado o sustituido por otra empresa y de esta forma no perder las posibilidades del análisis. A continuación se indican las empresas y contactos correspondientes y de ese modo tener en cuenta esos contactos para posibles actividades posteriores.

Cuadro 56: empresas contactadas no participantes

	Sector	**Empresa**	**Contactos principales**
1	Alimentación Discount	Dia	Directora de relaciones externas de DIA
2	Alimentación Discount	Lidl	Jefe de Expansión - Jefe Departamento Relaciones Laborales - Director de Admón y Finanzas
3	Supermercado cooperativa	Coviran	Director General
4	Supermercado	Bonpreu	Director Recursos Humanos
5	Supermercado	Miquel Alimentació	Directora Recursos Humanos
6	Supermercado	Condis	Director de Recursos Humanos
7	Electrodomesticos	Establiments Miró	Adjunt a Gerencia
8	Mayoristas	Macro España	Director General/ Director de Clientes & Marketing MAKRO España
9	Ocio	FNAC	Director General / Director de RR.HH
10	Deporte	Decathlon	Responsable RRHH /Director Expansión

11	Deporte	Intersport	Director General / Responsable de RRHH i Legal

4.2.5 Confidencialidad

La confidencialidad de los datos es un argumento utilizado muy importante, para generar confianza entre los participantes, y por ello ninguna empresa tiene conocimiento sobre otras empresas que han participado en la toma de datos de esta investigación. El mayor grado de libertad que este enfoque presenta es de gran ayuda para el desarrollo de las todas las técnicas de observación y aproximación a las empresas, puesto que han podido expresarse mucho mejor a partir de conocer que sus dados y actividades relacionadas con esta investigación, no se darían a conocer a través de los medios de comunicación ni a la competencia. Esta es la ventaja del carácter de la investigación universitaria científica donde no se persigue ninguna actividad de consultoría o de comparativa del sector con fines de mejora individual de alguna compañía. Al contrario, tal como define los objetivos, esta investigación se centra en el análisis y comprensión de las estrategias, dinámicas, actividades y efectos de la formación continua del sector en su conjunto.

En consecuencia, la oportunidad de obtener datos a través de las entrevistas pautadas, ha facilitado que pudiésemos completar el **cuaderno de campo** con anotaciones útiles sobre las conversaciones mantenidas. La transparencia y sinceridad de los contenidos que se han ido anotando, complementan bastamente los datos numéricos de la escala de liket y añaden valor sobre el lenguaje utilizado, comprensión de las expresiones realizadas y sobre aspectos de la cultura organizativa traslada en el lenguaje, que tan útil es en el acercamiento hacia el hecho empresarial y de la organización analizada. El resultado de ello confirma que la decisión del camino de investigación de campo hacia la entrevista pautada, tiene múltiples ventajas que con la validación sobre su diseño y contenido, configura una herramienta muy potente en este tipo de investigaciones.

En resumen y como conclusión del tema de la confidencialidad, este carácter de los datos obtenidos y tratados por esta investigación, significa un nivel alto de confianza con el interlocutor y en consecuencia, la eliminación de cualquier posibilidad de ocultación de información y de sesgo interesado en las respuestas.

Por lo tanto podemos considerar que los datos observados en este contacto directo con las empresas, como el mejor reflejo de la realidad observada y la gratitud de los participantes en confirmar que se daba este carácter confidencial de esta investigación cuando en las entrevistas no se indicaron las fuentes y otras respuestas que se habían facilitado por otras empresas.

© Gabriel Izard

4.3 Fases y actividades de investigación. Estudio de campo. Calendario, descripción de actividades, incidencias

4.3.1 14 fases del trabajo de campo

El planteamiento del trabajo de campo se ha realizado a través de 14 fases

Cuadro 57: fases del trabajo de campo

1. **Revisión y re edición del instrumento validado**
2. **Creación del cuadro de empresas objetivo**
3. **Identificación de las personas de contacto para al trabajo de campo.**
4. **Concreción de las empresas que aceptan participar y calendario**
5. **Obtención de datos publicados a través de los documentos accesibles de las empresas**
6. **Preparación del modelo de entrevista cuestionario pautado para implementar a cada caso**
7. **Reuniones y entrevistas on site para la utilización del instrumento con los trabajadores en la empresa participante**
8. **Tabulación e interpretación de resultados por empresa**
9. **Tabulación e interpretación de los datos de la empresa en relación con las otras empresas**
10. **Redacción de los resultados del análisis nivel inicial y de las conclusiones provisionales**
11. **Selección y constitución de los comités de expertos**
12. **Contraste de los avances con los comités de expertos**
13. **Contraste de los resultados con la evidencia documental**
14. **Conclusiones y confirmación de las limitaciones del estudio y propuestas de nuevas líneas de investigación**

Gráfico 8 modelo de trabajo de campo

Rojo significa que tiene relación con el exterior

Fuente: elaboración propia

1.- Revisión y re edición del instrumento validado

Después de la primera utilización de la herramienta validada tal como se describe en el apartado 4.2.1, y la consolidación de las aportaciones de los validadores, se decidió ejecutar el trabajo de campo basándose en ella y de este modo seguir la línea de trabajo inicial y por lo tanto aplicar la misma coherencia a lo largo del trabajo.

Junto con la **herramienta** se utiliza un **cuaderno de notas** de complemento. Con él se anotan las observaciones surgidas de los comentarios de los intervinientes que se complementan en el análisis de los resultados facilitando mayor riqueza en el estudio del caso. Surgen comentarios sobre todo en la primera parte de la entrevista con las cuestiones relacionadas con el perfil de la persona que responde y la empresa a la que pertenece. Ello facilita el acercamiento del interlocutor con el entrevistador ya que si bien, no aporta directamente algún añadido relevante en las observaciones para la investigación, se utiliza para la validación de que la persona que responde es la adecuada. Además crea el clima que se necesita para enmarcar la entrevista, en el nivel de rigor que la investigación necesita, para que la toma de datos en el trabajo de campo sea lo más rica posible.

2.- Creación del cuadro de empresas objetivo

La creación de una lista de empresas objetivo para participar en el estudio de campo se hizo siguiendo los criterios indicados en 4.2.3 de: **tamaño, subsector y actividad**. La confección de la lista inicial, sobrepasaba sobradamente las necesidades del estudio pero sirvió para poder establecer los contactos y relaciones oportunas que fueron concretándose con la posterior actividad de campo, que lógicamente no necesito abordar a todos los que pertenecían en la lista inicial.

La concreción posterior de los participantes tuvo que ver con el nivel de accesibilidad que mostraron que se concretó con las empresas con un grado de sensibilidad suficiente para colaborar en esta investigación académica.

3.- Identificación de las personas de contacto que faciliten el acceso al trabajo de campo.

A través de diferentes **contactos** y en una intensa actividad de sostenida y con énfasis en el interés académico de la actividad, se fue avanzando en la realización de las entrevistas oportunas, a través de la aceptación por parte de las personas contactadas en las empresas, normalmente en áreas relacionadas con la gestión de las personas dentro de sus organizaciones. Las empresas que finalmente participaron se pueden ver en el cuadro siguiente:

Cuadro 58: contactos principales de las empresas participantes

a) Moda y complementos personales y del hogar
Grupo Inditex Responsable Recursos Humanos del Grupo

© Gabriel Izard

b) Supermercado Alimentacion –gran consumo
Director Formación; Director Relaciones Externas Catalunya
c) Hipermercado
Eroski Director de Organización y Desarrollo de Personas **Carrefour. Director Recursos Humanos ; Director Regional de Catalunya**
d) Institucional
Confederació del Comerç de Catalunya Secretario General; Responsable de Formación
e) Gran almacén e hipermercado
El Corte Inglés Gerente de Formación. Responsable Dpto. Formación de El Corte Inglés
f) Pequeño comercio
Gremi de Carnissers, Cansaladers i Xarcuters de la provincia de Barcelona I Comarques Secretari General; Responsable de formació
Gremi de Flequers de Barcelona Secretari General; responsable de formació
g) Mercado Mayorista
Mercabarna Responsable de Formació

Respecto los datos sobre el perfil del entrevistado, los contactos principales nos facilitaron acceso a los receptores de formación continua tanto con perfil directivo como con perfil operativo. Con ello podemos realizar un análisis mejor ya que se puede contrastar la misma información por empresa en los tres perfiles:

Cuadro 59: perfiles de los participantes

Emisor de formación
Receptor de formación con perfil directivo
Receptor de formación con perfil operativo

4- Concreción de las empresas que aceptan participar y calendario

La lista final de participantes ordenadas por subsector y tipología es la que se indican en el cuadro siguiente:

Cuadro 60: empresas participantes de la distribución detallista

a) Moda y complementos personales y del hogar
1. Grupo Inditex
b) Supermercado Alimentacion –gran consumo
2. Mercadona
c) Hipermercado
4. Eroski **5. Carrefour**
d) Institucional
6. Confederació del Comerç de Catalunya

e) Gran almacén e hipermercado
7. El Corte Inglés
f) Pequeño comercio y asociaciones gremiales
8. Gremi de Carnissers, Cansaladers i Xarcuters prov. de Barcelona i Comarques
9. Gremi de Flequers de Barcelona
g) Mercado Mayorista - Servicios
10. Mercabarna

El **calendario** es muy amplio y empieza con el primer contacto telefónico o personal con algún directivo de la empresa. A continuación se envía un email explicando en que consiste la actividad y posteriormente por teléfono o mail se concreta la acción que normalmente se desarrolla en la sede de la empresa. En algunos casos para evitar desplazamientos la entrevista con el emisor de la formación se ha realizado de forma telefónica y con la extensión que se ha podido necesitar. Las entrevistas con los receptores, sean directivos o trabajadores de tipo operativo, siempre se han realizado en las instalaciones de la empresa. Esta investigación ha supuesto la realización de varios desplazamientos a Madrid, La Coruña, Barcelona, Badalona, Terrassa y conversaciones telefónicas con Valencia, Vizcaya, Barcelona, Madrid.

5.- Obtención de datos publicados a través de los documentos accesibles de las empresas

Todas las empresas publican **memorias** anuales que de una forma u otra facilitan el acceso a la información sobre la formación continua desarrollada. Igualmente durante las entrevistas con responsables de emisión de formación, a menudo en áreas dedicadas al desarrollo de las personas y recursos, se han obtenido algunas informaciones adicionales o se ha enfocado la información general publicada hacia el tema que nos ocupa de la formación continua. Aunque el contenido de la información su estructura difiere por compañía, es común la disposición hacia los temas de formación continua como un valor que las empresas quieren destacar.

6.- Preparación del modelo de entrevista cuestionario pautado para implementar a cada caso

Todas las **personas** que participan en las entrevistas pautadas conocen de antemano en que consiste la sesión. Para ello, los responsables de la emisión de formación continua reciben el cuestionario- guión y pueden apreciar anticipadamente en que consiste la actividad a través de su lectura. Se ha buscado una **motivación complementaria**, a través de la indicación que la comparativa de su caso con el resto de las empresas participantes, podrá facilitarse al final del estudio si así se desea. No todas las empresas mostraron interés en ello; aun y así mostraron interés en esta participación.

© Gabriel Izard

7.- Reuniones y entrevistas on site para la utilización del instrumento con los trabajadores en la empresa participante

Los entrevistados realizaban sus **anotaciones escritas** en el instrumento. Con ello el entrevistado facilitaba que la entrevista pudiese tener un enfoque más amplio del que sería simplemente cumplimentar las casillas. El tiempo de cada entrevista osciló entre una media hora y 45 minutos. Hemos realizado entrevistas las oficinas de las empresas de manera que el contexto de la entrevista permitía un ambiente positivo y sincero muy útil la sinceridad y reflexión en las respuestas del entrevistado. Las puntuaciones realizadas en el transcurso de la misma, se anotaban por parte del entrevistador a modo de cuaderno de campo. Al final se obtiene gran cantidad de información. El instrumento cumplió su función.

Se han realizado entrevistas en dos etapas diferenciadas y cercanas en el tiempo. La primera se realiza los meses de Julio a Agosto de 2010 y la segunda más amplia de junio 2012 a Febrero de 2013

En la primera (2010) se contó con:

Cuadro 61: personas participantes primera etapa

	Empresa	Cargo	1er cont	Entrev.
1	Carrefour	Director Recursos Humanos	4/8	**4/8**
2	Carrefour	Secretaria director RRHH	28/7	
3	Carrefour	Director Regional de Catalunya	10/8	**18/8**
4	Carrefour	Responsable Regional de RRHH	10/8	
5	Carrefour	Director Carrefour Gran Via l'Hospitalet	18/8	**18/8**
6	Carrefour	Director Carrefour Les Glories	18/8	**18/8**
7	Carrefour	Vendedora Electro centro Les Glories		**18/8**
8	Mercadona	Director Formación Continua	1/8	**10/8**
9	Mercadona	Director Relacions Externes Catalunya	26/7	
10	Mercadona	Coordinadora Divisió RRHH Catalunya	19/8	**19/8**
11	Mercadona	Gerente RRHH Catalunya	19/8	**19/8**
12	Mercadona	Gerente RRHH Catalunya	19/8	**19/8**
13	Mercadona	Gerente tienda	30/8	**30/8**
14	Eroski	Director de Organización y Desarrollo de Personas	26/7	**30 /7**
15	Eroski	Departamento desarrollo de las Personas	4/8	
16	Eroski	Jefe Area Personas y Atención cliente centro Eroski Terrassa		**9/8**
17	Eroski	Responsable Electro		**9/8**
18	Eroski	Vendedora Parafarmacia		**9/8**

En esta primera etapa, se ha contactado con **18 personas, 14** de las cuales han participado en las **entrevistas.** 3 personas han respondido como responsables de la política de formación continua en cada una de las tres organizaciones. Incluimos un

director como entrevistado cuando en realidad no participó directamente en ninguna entrevista, aunque sí que tuvimos largas conversaciones sobre el tema cuyo contenido también lo consideramos como un input en esta investigación. El resto han participado en el papel de receptor de formación. Entre ellos se han dado tres casos diferentes:

1) el director que recibe formación pero que a su vez tiene alguna responsabilidad en el área de recursos humanos, relacionada con la formación continua (4 personas)
2) el director que recibe formación sin que tenga responsabilidad directa en la formación continua, aunque si, indirectamente (1 persona)
3) el trabajador/a que simplemente recibe formación (4 personas).

En la segunda etapa (2012) se ha contado con:

Cuadro 62: personas participantes segunda etapa

	Empresa	**Cargo**	**1er cont**	**Entrev.**
1	El Corte Inglés	Responsable departamento de Formación	Mayo 2012	**Junio 2012**
2,3,4	El Corte Inglés	3 directivos	Junio 2012	**Junio 2012**
5,6,7	El Corte Inglés	3 Personal de tienda	Junio 2012	**Junio 2012**
8,9,10, 11	Inditex	4 directivos de Recursos humanos y formación	Junio 2012	**Agosto 2012**
12	Inditex	Directivo central	Junio 2012	**Agosto 2012**
13,14	Inditex	1 personal de tienda 1 directivo de tienda	Septiembre 2012	**Septiembre 2012**
15	Confederació de Comerç	Directora Depto. Formación	Oct 2012	**Oct 2012**
16	Gremi de Carnicers	Director Escola De Formació	Nov 2012	**Nov 2012**
17	Esquis carnicers	Propietaria	Dic 2012	**Ene 2013**
18	Carniceria	Hijo de propietario	Dic 2012	**Dic 2012**
19	Gremi de Forners	Director Escola Formació	Oct 2012	**Nov 2012**
20	Gremi de Forners	Director General	Oct 2012	**Nov 2012**
21	Gremi de Forners	Depto. de Formación	Oct 2012	**Nov 2012**

© Gabriel Izard

22	Gremi de Forners	Responsable formación bonificada	Oct 2012	**Nov 2012**
23,24	Germi de forners	Empleados Panadería	Dic 2012	**Ene 2013**
25	**Mercabarna**	**Área d' Organització i Desenvolupament de recuros humans**	**Dic 2012**	**Feb 2013**

En total se ha contactado con **27 personas, 25** de las cuales han participado en las entrevistas.

12 personas han respondido como responsables de la política de formación continua en cada una de las organizaciones.

El resto (13) han participado en el papel de receptor de formación. Entre ellos se han dado dos casos diferentes:
1) el director que recibe formación sin que tenga responsabilidad directa en la formación continua (7 personas) y
2) el trabajador/a que simplemente recibe formación (6 personas).

8.- Tabulación e interpretación de resultados por empresa

De la actividad con cada empresa se obtiene **tres** tipos de documentos: Entrevistas pautadas **emisores**, entrevistas pautadas **receptores** y documentación **ad hoc** sobre actividades de formación continua en la empresa. La tabulación e interpretación para cada caso, se realiza una vez terminada la actividad para cada caso y facilita el análisis en el marco de la casuística de la empresa en cuestión. La interpretación de las respuestas incluye la corrección de respuestas erróneas que dentro del contexto de la empresa y la persona entrevistada. La presencia del entrevistador ayuda a minimizar estos errores ya que con su ayuda se facilita su comprensión y matización de las dudas en el proceso de puntuar las respuestas.

9.- Tabulación e interpretación de los datos de la empresa en relación con las otras empresas

Posteriormente se introducen los datos en una hoja de cálculo que, con el uso de colores por categorías de preguntas, y del perfil del que responde y del tipo de empresa, modula la interpretación con el rigor que se necesita en la investigación científica. Se realizan los cálculos de medias y desviación estándar por pregunta y se comparan las respuestas por tipo de empresa y persona que responde. De este modo, se empieza con la **triangulación** a primer nivel entre las repuestas de los emisores, receptores de dirección, receptores de tienda y documentación escrita (cuaderno de campo y documentación de las empresas) proporciona los primeros resultados del análisis de las respuestas sobre los cuales se plantean las siguientes etapas del análisis.

10.- Redacción de los resultados del análisis nivel inicial y de las conclusiones provisionales

La redacción de los **resultados** del análisis nivel inicial se realiza tomando los datos obtenidos en el trabajo de campo en las entrevistas correspondientes. En 5.1. se detallan los resultados obtenidos de estas entrevistas

11.- Selección y constitución del panel de expertos

Para la selección y constitución del panel de expertos se ha realizado una selección de personas que por su perfil, experiencia y conocimientos podían aportar el contraste buscado sobre los resultados del análisis nivel inicial con el valor de su opinión, cuyos detalles se pueden ver en el Capitulo 5 apdo. 4.2. y que citamos a continuación

Lista de expertos en formación continua o en distribución comercial

1. Ramon Santolalla – U. Barcelona
2. Alejandro Molla Descals. U. Valencia
3. Charo Romano U. Rovira Virgili
4. Joaquín Gairín. UAB

Lista de profesionales en formación continua o en distribución comercial:

1. Bernat Morales Mercadona
2. Jordi Cuatrecasas – AECOC
3. Núria Beltran. Escodi.
4. Maria Segarra. Cambra de Comerç de Barcelona

12.- Contraste de los avances con panel de expertos

Para el panel o comités de expertos se prepara los resultados más llamativos o que provocan más dudas y se plantea el contraste del siguiente modo:

1.- Presentación de la investigación y su entorno
2.- Breve nota metodológica y sobre el trabajo de campo
3.- Breve presentación de los resultados más llamativos y de las dudas planteadas
4.- Ronda de intervenciones sobre el punto 3 según el diseño explicado en el Cap. 5 apdro 4.2.
5.- Ronda de intervenciones sobre propuestas de investigación futura

13.- Contraste de los resultados con la evidencia documental

Se analizan documentos que validan y mejoren las aportaciones del panel de expertos y de los resultados de las entrevistas

14.- Confirmación de las limitaciones del estudio y propuestas de nuevas líneas de investigación

Se recogen los resultados y se realizan propuestas sobre los siguientes pasos.

© Gabriel Izard

4.3.2 Contactos iniciales

La intensa actividad de contactos con las empresas a participar en el trabajo de campo, se materializó en reuniones y entrevistas de alto interés y valor para esta investigación. Con el establecimiento de la relación inicial con los **directivos de las empresas** u organizaciones, se facilita la concreción de los contactos operativos y concreción de las entrevistas. Como la herramienta que se utiliza para las entrevistas tiene dos versiones (una para emisores y otra para receptores de formación), la participación de los responsables de formación de las organizaciones, queda confirmada desde el inicio. La relación de estas personas con los departamentos de recursos humanos es muy alta, siendo en la mayoría de los casos una relación de dependencia. Por ello una, vez convencido el directivo del área correspondiente, y la participación de los responsables en la emisión de la formación, la invitación a la participación de los trabajadores en las entrevistas, se convierte en una selección de personas que por distintas razones, tienen un grado de sensibilidad positivo hacia los temas de formación y una actitud abierta hacia ellos. En muchas ocasiones se cuenta con la colaboración de los responsables en **recursos humanos**, que tienen relación con los temas de formación.

4.3.3 Argumentos para la participación

El proceso de aproximación hacia las empresas, contó la preparación de los argumentos motivadores a la participación de las personas a entrevistar de empresas, tanto para los trabajadores y trabajadoras que en sus distintas posiciones que dejaban sus puestos de trabajo durante el rato que duraban las entrevistas y reuniones.

Respecto a los argumentos para la participación de la empresa, se utilizaron de dos tipos: 1) interés altruista en la colaboración de la investigación universitaria y 2) confidencialidad de los datos y retorno de resultados.

Respecto al primer tipo de argumentos, se enfatizó en que la documentación e investigación en este campo era escasa y que con su aportación se podría avanzar en el conocimiento sobre las estrategias, actividades y resultados de la formación continua en el sector de la distribución comercial y también en general.

Respecto al segundo tipo de argumentos, ver 4.2.5

4.3.4 Características de las entrevistas

Una vez confirmadas las citas con las personas que participan en la toma de datos, se da visibilidad a la herramienta diseñada para los receptores de la formación, con el único objetivo se contactan a partir del recurso de los directivos de recursos

humanos que los seleccionan diferenciando los las tres fuentes de información indicadas en 4.2.1.

La técnica para la obtención de datos, combina la entrevista semi-estructurada con la entrevista de expertos. En la entrevista se incluye una guía o guión para ayudar a estructurar, unas preguntas abiertas con las que se acompañan sugerencias del entrevistador para obtener aspectos implícitos sobre la materia. Incluimos también la tabla sobre procedimiento de grupos y de datos narrativos por ser de interés para continuar en esta investigación.

4.3.5 Incidencias

Únicamente puede destacarse la labor larga y dificultosa de establecer los contactos apropiados para el trabajo de campo. En este sentido, encontrar el interlocutor apropiado siembre es una tarea difícil y llena de barreras lógicas debido al alto ritmo de trabajo de las personas implicadas. En nuestro caso hemos de agradecer la paciencia de todos los que nos han facilitado la labor abriendo las puertas de su empresa y no solo atendiéndonos personalmente en las entrevistas, sino incentivar la atención de los trabajadores que también participaron en las entrevistas muy cerca de su puesto de trabajo. La habilitación de salas en centros de formación, y oficinas y otros lugares de reunión para poder realizarlas fue muy importante para crear un entorno favorable a disposición de participar en el trabajo de campo de esta investigación. Las pequeñas esperas que se pudieron dar compensaron altamente la realización de las entrevistas con una duración aproximada de 40 minutos si se respondían de uno en uno y algo más largas si la sesión se hacía simultáneamente en el mismo lugar por parte de los participantes.

© Gabriel Izard

CAPITULO 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

5.1. Resultados de las entrevistas

Los resultados de las entrevistas se han agrupado en 4 apartados para presentar los datos de forma organizada. Los 4 bloques de la entrevista nos permiten mostrar los datos con un discurso adaptado a los intereses indicados en esta tesis. Si comparamos nuestros resultados con la evaluación holística de la formación continua que propone Pineda (2008: 261), vemos que cubrimos (aunque organizado de forma distinta y con matices) los 6 niveles de evaluación de la formación que propone: 1) satisfacción del participante, 2) logro de objetivos, 3) adecuación pedagógica, 4) transferencia, 5) impacto y 6) rentabilidad.

Los puntos 1 y 2 se encuentran en el apartado 4 (efectos) de las entrevistas. Los puntos 3 y 4 los vemos desde la óptica de los contenidos dentro de las dinámicas. El punto 5 sobre el impacto se ve en la discusión de actividades y dinámicas, así como a lo largo de la discusión sobre temas de cultura organizativa y su relación con la formación continua. El punto 6 (rentabilidad) se aborda en las actividades y con él discutimos las dificultades de medir esta variable debido a las distintas interpretaciones no necesariamente económicas, del concepto rentabilidad (obtención de rendimientos económicos de una inversión económica) aplicado a la formación continua. Por ejemplo el impacto en la cultura organizativa, en la motivación, en el trabajo en equipo no tiene una traducción directa a valor económico. Nuestro interés hacia las actividades, dinámicas y efectos proporciona mucha información sobre las organizaciones y personas implicadas en la formación continua.

5.1.1. Dimensión empresas. Dimensión de las actividades de formación

Los resultados hacen referencia en primer lugar, a las características de las dimensiones de las empresas analizadas, y algunos rasgos generales de las mismas sobre la formación continua, así como un resumen de políticas observadas. La dimensión y el posicionamiento de cada empresa en el mercado y frente a sus clientes, alcanza múltiples aspectos en la relación con la gestión. Tiene interés la relación entre estas características y la formación continua que realizan. El **tamaño**, el **sector** y la **actividad** forman parte de los elementos que caracterizan las distintas posiciones y con ellos podemos continuar en la metodología de la triangulación dentro de cada grupo y entre los grupos.

La dimensión de las empresas que han participado en el trabajo de campo la vemos a través de las siguientes variables:

1. **Tamaño**: Tiendas, trabajadores

© Gabriel Izard

2. **Tamaño FC.:** Inversión propia, horas, cursos, % profesores externos, alumnos, horas medias alumno

3. **Sub-sector**: Híper, súper, tiendas auto servicio 1500 m, tiendas en despacho 50 m,

4. **Actividad empresa**: alimentación alta rotación, alimentación baja rotación, no alimentación alta rotación, no alimentación baja rotación, proveedores

5. **Otras informaciones**

La codificación de las empresas en el cuadro 64 es como sigue:

Cuadro 63: codificación de las empresas

Empresa	Código
Carrefour	1
Eroski	2
Mercadona	3
El Corte Ingles	4
Inditex	5
Gremi de Forners	6
Confederació de Comerç	7
Gremi de Xarcuters	8
Mercabarna	9

En el cuadro 64 se puede apreciar el detalle de la dimensión de las empresas que han participado en el trabajo de campo. Las notas de pie de página señalan las estimaciones que se han realizado y cuya metodología de estimación se discute en el apartado 5.1.1.1. Se refiere a estimaciones económicas que por distintas razones no se pudieron obtener directamente de las entrevista o de los documentos de las propias empresas. Al final del cuadro en el punto 5 del mismo se añaden otras informaciones sobre las características de las empresas.

© Gabriel Izard

Cuadro 64: tabla resumen dimensión de las empresas

	1*	2*	3*	4	5	6	7	8	9
1. Tamaño									
Tiendas -ilustrativo	927	1.216	1264	600	1930	Na	Na	Na	Na
Trabajadores	48.000	40.920	62.000	88.820	54.000	Na	Na	Na	Na
2. Tamaño FC.:									
Inversión	15 M€	2,4 M€	38 M€	6,7[5]M€	18,6[6]M€	50.000[7] €		15.000[8]€	140.000[9] €
Horas	944.000	195.000	1.400.000	268.000	930.000	2.000		600	3.500
Cursos	200.000	4.500	1.300	12.400		25		18	570
% profesores externos	30	3	0		10	80	90	80	99
Trabajadores -alumnos	40.000	13.571,4[10]	62.000	16.653[11]	32.000	500		150	1000
Horas medias trabajador - alumno	23,6	14,4	22,6	16,1	29,1	4,0		4,0	3,5
Inversión por trabajador –alumno	375	176,8	612,9	402,3	581,3	100		100	140
3. Sub sector:									
Híper	x	x			x				
Súper	x	x	x		x				x
Tiendas auto servicio 1500 m			x						x
Tiendas en despacho 50 m,						x		x	x
4. Actividad									
Alim. alta rotación	x	x	x	x		x		x	x
Alim.baja rotación	x	x	x	x					x
No alimentación alta rotación	x	x		x	x				
No alimentación baja rotación	x	x		x	x				
Proveedores FC							x		x

***** Significa que los datos presentados son de 2010 coincidiendo con la toma de datos
Fuente: Elaboración propia según respuestas entrevistas y datos de las empresas

5. Otras informaciones

La complejidad de la gestión operacional de las empresas se puede ver a través del **número de proveedores** con los que se relaciona y con el **número de referencias** (SKU- Stock Keeping Unit) que tiene.

[5] Estimado, ver información en 5.1.1.1.
[6] Estimado , ver información en 5.1.1.1.
[7] Estimado , ver información en 5.1.1.1.
[8] Estimado, ver información en 5.1.1.1.
[9] Estimado, ver información en 5.1.1.1.
[10] Número de alumnos = media de cursos realizados sobre el total de alumnos que han realizado formación
[11] Número de alumnos = media de cursos realizados sobre el total de alumnos que han realizado formación

Respecto a los **proveedores**, las empresas 1,2,3,4 y 5 presentan un número que se sitúa por encima de 3.000. La empresa 1 indica que tiene 10.000 proveedores.
Respecto al número de **referencias**, en el súper oscilan entre 5.500 y 8.000 llegando a las 10.000 en algunos casos (SKU) y en el Híper entre 18.000 y 50.000 dado el componente de productos de no alimentación y de rotación baja. Centrándonos en alimentación, el número de nuevas referencias (SKU) por año se sitúa entre los 400 y 500.

Respecto a la **dedicación** en temas de formación continua, cuando más dimensión tiene la empresa, mayor dimensión de las actividades y actividad para los responsables de la formación continua de las empresas, para que las políticas sobre la misma se apliquen en toda la organización. ¿Cómo?

La formación continua en las empresas de este sector parte de una **política centralizada** en su diseño y decisión, que posteriormente se aplica en los centros. Las empresas grandes disponen para la formación de **equipamiento** centralizado y también descentralizado en los centros. El nivel de equipamiento de los centros está dimensionado en relación a la dimensión del centro así como el área que cubre de la empresa. La existencia de esta infraestructura facilita la formación y la aplicación de las decisiones y políticas centralizadas de formación continua, en los establecimientos comerciales. El equipamiento consiste en aulas equipadas con medios audiovisuales y, en caso de especialización, los elementos necesarios para el desarrollo de la formación especializada. Cuando la empresa dispone de un centro de formación **centralizado**, se organiza como centro de servicios la formación continua en forma de escuela física, alcanzando una dimensión que puede tener hasta 50 personas trabajando en él para realizar las actividades de impartición de los cursos de forma centralizada.

a) Discusión sobre la inversión en formación continua

La dimensión de las actividades de formación continua muestra diferencias en la inversión por persona en las distintas empresas. La primera diferencia la encontramos en la información que las empresas facilitan sobre esta inversión. La información sobre la inversión dedicada a la formación en las empresas tiene una doble dificultad: 1) es un dato muy sensible y que las empresas no siempre incluyen en sus memorias y 2) En algunas organizaciones tiene gran importancia la ayuda de la bonificación de la formación por parte de la Fundación Tripartita y en consecuencia el concepto inversión en formación continua no es un dato que pueda informarse como tal. Con el objetivo de incorporar el dato inversión en nuestro análisis hemos realizado la mejor aproximación posible a partir de un dato que si disponíamos en todas las organizaciones: las horas dedicadas a formación continua.

A partir de este dato, hemos asignado un precio por hora a las horas de formación declaradas y se han obtenido unos datos de inversión. Con ello se pueden analizar las diferencias utilizando el mismo criterio de valoración.

El valor por hora se ha establecido en 25 euros a partir de los valores de empresas que declaran la inversión y horas que realizan, salvo en dos casos: una empresa que por su dimensión y desarrollo aplicamos el precio de 20 euros, considerando que las economías de escala afectan a su actividad y una empresa que tiene un porcentaje de profesores de fuera muy alto, con lo que aplicamos el precio de 40 euros en el que se incluye todos los costes y márgenes empresariales por realizar esta actividad. Las empresas que han facilitado datos sobre inversión están en un abanico que empieza en 13 euros por hora (en este caso la empresa desarrolla gran parte de su actividad a través de la bonificación obtenida por la Fundación Tripartita) al valor de 27 euros a la hora. Comprobamos que el ratio de euros gastados por alumno sigue un abanico que va de algo 100 euros por año de media hasta por encima de los 600. Este gran abanico se explica por varias razones que tienen claras implicaciones para las empresas y organizaciones:

Cuadro 65: razones de las diferencias en inversión por trabajador en formación continua e implicaciones para las empresas

Razones	**Implicaciones para las empresas**
1. Valor de la inversión estimado y real	Disponer de datos ciertos y publicarlos, analizar las diferencias (benchmarking) con otras organizaciones
2. Prioridad en el uso y utilización de formación bonificada por parte de la empresa	Reconsiderar un enfoque más orientado a las necesidades que a la búsqueda de subvención
3. Tipo de actividad de la empresa y del trabajador, grado de especialización y antigüedad del trabajador	Cuanta mayor necesidad de integración y compromiso con la empresa y sus productos, mayor formación continua. Con la antigüedad de trabajador, disminuye la inversión por persona en formación continua. Analizar las consecuencias.
4. Sector en el que desarrolla su actividad	Cuanta mayor amplitud en el surtido de productos y cuanto mayor es el ritmo de introducción de nuevos productos en el sector y en la empresa, mayor esfuerzo formativo se necesita para los trabajadores que deben capacitarse para desarrollar sus actividades relacionadas con los productos. Analizar las consecuencias.
5. Tamaño de la empresa	Aunque el mayor tamaño indica mayor esfuerzo formativo, la proporción de personas formadas disminuye, aunque la inversión por persona formada sea mayor
6. Grado de internacionalización	La internacionalización demanda mayores esfuerzos formativos debido al añadido de adaptación a la empresa y a los países

Fuente. Elaboración propia

1. La aplicación lineal de precio de hora de formación nos ha llevado a la estimación del **valor de la inversión** que acabamos de explicar. El supuesto de que todas las empresas tengan el mismo precio hora, puede presentar excepciones, debido a que factores como: las economías de escala, la ubicación o alcance de las empresas, el grado de especialización de los cursos de formación que se realizan y la proporción de profesores externos. Por ello hemos aplicado las correcciones comentadas, considerando estos factores en las distintas empresas.

2. La prioridad en el uso y utilización de la **formación bonificada** por parte de la empresa, puede convertir a la formación continua en un extremo que demanda la justificación de la realización de la formación, para la subvención. En este caso se observa un valor bajo de la inversión por persona. Ello también se da en organizaciones gremiales que se ocupan de la formación continua y que priorizan su realización y búsqueda de alumnos debido al incentivo de la subvención.

3. El tipo de **actividad** de la empresa y del trabajador, y el grado de **especialización** del trabajador demanda mayor formación de los trabajadores que necesitan adquirir habilidades y conocimientos específicos para desarrollar sus tareas. Mientras que la **antigüedad** del trabajador demanda de forma aparente una menor formación, debido a su mayor conocimiento y habilidades sobre sus actividades, la innovación de las empresas en productos y servicios que conlleva cambios o crecimiento de la actividad, reinicia el ciclo formativo y con ello el aumento de la demanda de formación también a los trabajadores más antiguos. Podemos ver que las empresas que gastan más dinero por empleado tienen mayor nivel de integración del trabajador tanto a nivel contractual (más estabilidad en el puesto de trabajo), como en el compromiso con la empresa y los productos.

Cuando la empresa tiene mucha **integración** de los trabajadores, el nivel de **antigüedad** de los empleados es alto y tiene un nivel de su **crecimiento** está reduciendo su velocidad, las necesidades de inversión individual en formación también caen por la falta de novedades o de crecimiento y en esta etapa de madurez las necesidades de formación no son tan altas como podrían ser en otro momento. Estos factores de desarrollo de las empresas influencian directamente en la inversión en formación por persona de las empresas que han participado.

4. **El subsector** en el que la empresa desarrolla su actividad, afecta al esfuerzo formativo. El alto conocimiento sobre el producto que los trabajadores del sector de la distribución y comercio deben tener, necesita diferentes esfuerzos (y dedicaciones) en formación. La formación continua para los aprendizajes ligados a la introducción de **nuevos** productos tiene diferente importancia según la como sea esta introducción en los distintos subsectores de la distribución. En algunos, la novedad es el principal argumento la atracción al consumidor y de ahí la gran volatilidad del surtido y la exigencia de que la formación continua esté siempre activa. En otros, la novedad en producto no es el principal argumento y se incluye

© Gabriel Izard

en la parrilla de servicios que en su conjunto atraen al consumidor. Con lo que la formación continua relacionada con la introducción de productos es menos importante. Se observa entonces como la formación continua se centra en otros ámbitos, como son el de las habilidades, o de la mejora en los sistemas de venta como son los sistemas de información.

5. **El tamaño** y dimensión de la empresa de distribución, tal como se vio en el capítulo I, es una condición estratégica que marcan como objetivo las empresas de mayor éxito. La obtención de economías de escala que se consiguen con el gran tamaño da grandes ventajas competitivas que también benefician al consumidor. El factor tamaño, afecta a la gestión de las platillas de los trabajadores. **La inversión en formación continua en empresas que están creciendo tiene mayor importancia que en empresas que crecen menos**. Pero cuando el crecimiento se ralentiza, se observa como la inversión por empleado es inferior. Debería comprobarse como afecta a ello la mayor estabilidad y antigüedad de la platilla. Los esfuerzos para la adaptación al territorio y a nuevos consumidores, aunque continúan, son de menor intensidad de las empresas que están creciendo.

6. El grado de **internacionalización,** que consta en las memorias de las empresas muestra que cuando la empresa está altamente internacionalizada, la inversión de formación por trabajador es alta. Este hecho coincide con el alto grado de especialización y necesidades específicas de la actividad. La diferenciación a través de la presencia en muchos mercados coincide con este nivel de inversión en formación continua. Existe relación entre crecimiento y presencia internacional, con un mayor nivel de inversión en la formación continua de los trabajadores.

b) Distribución de horas, profesores y alumnos

El análisis sobre las horas de formación continua por trabajador en las empresas participantes nos muestra poca homogeneidad entre las empresas participantes. Antes de discutir los factores que influyen al número de horas de formación por alumno, destaquemos los extremos observados y algunas razones sobre ellos. El valor más bajo (4h.) corresponde a las asociaciones gremiales. La actividad de formación continua en las asociaciones gremiales configura un servicio orientado hacia los asociados, que se acogen a él, según su propio interés. La atracción del alumno hacia estos cursos se basa en la novedad de contenidos y en las facilidades al agremiado que la formación continua ofrecida desde el gremio puede suponer. El esfuerzo formador por parte de los gremios está valorado muy positivamente por parte de los entrevistados que han participado en esta actividad. Con su orientación a cursos más cortos y de índole práctica, resulta menos horas por alumno que en otro tipo de oferta de formación continua.

En el otro extremo, el valor más alto corresponde a 23,6 horas por alumno al año.. Se trata de una empresa que necesita mucha formación tanto por su dimensión,

como por su grado de especialización. Aunque la inversión por empleado no sea la más alta, la gran cantidad de horas por alumno indica el alto interés en la formación continua, como se pudo comprobar con las capacidades organizativas desarrolladas.

Los factores que influyen en las horas por alumno las se resumen en la siguiente tabla.

Cuadro 66: factores que influyen en el número medio de horas de formación por trabajador - alumno

1. aprendizaje informal
2. sistemática en la toma de datos
3. grado de especialización requerido
4. antigüedad de la plantilla
5. políticas de recursos humanos
6. nivel de conocimientos requerido por la cultura de la empresa
7. formar parte de las tareas del puesto
8. formación previa
9. tamaño de la empresa
10. complejidades derivada de la oferta de productos de la empresa

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas a emisores trabajo de campo

1. El **Aprendizaje informal** constituye en muchas empresas uno de los pilares de la formación continua. La importancia del aprendizaje informal coincide con gran las dificultades en la medición del esfuerzo realizado en ello. Cross (2010) explica historias de trabajo inteligente para ilustrar el concepto de aprendizaje informal y apunta la necesidad de legitimarlo, reconocer que el aprendizaje es trabajo y el trabajo es aprendizaje. También indica la necesidad de fomentar la confianza, la colaboración y conexión con los demás, y de eliminar los obstáculos a la colaboración y experimentación, con respeto a las cosas no ortodoxas y las sorpresas, o lo contrario. Por lo tanto se habla de ayudar a los trabajadores a aprender a aprender. En las entrevistas hemos observado gran dosis de aprendizaje informal, con manifestaciones en el lenguaje utilizado y en las relaciones entre los participantes, que se podían notar en el momento de la entrevista. Más allá de la complicidad, el uso de palabras y expresiones que solo tienen pleno sentido en el contexto de la empresa, mostraban como el aprendizaje informal se incluye en la relación diaria dentro de la empresa. ¿Cómo se pueden medir las horas que el alumno dedica o que el profesor dedica al aprendizaje informal? Sea cual sea la respuesta a esta pregunta, su falta de medición afecta a la contabilización del número de horas de formación que tienen las empresas.

© Gabriel Izard

2. Tampoco los datos con los que trabajan los departamentos y personas relacionadas con la formación continua siguen unas pautas que puedan compararse directamente. Por ejemplo, la referencia al número de alumnos puede tener diferente significado: puede tratarse de personas que han hecho un solo curso, o de personas que han hecho más de un curso ese año. No es lo mismo el número de personas que han recibido formación continua, que el número de personas de todos los cursos sumadas. Por lo que la **sistemática en la toma de datos** se realiza con objetivos que no tienen por qué ser coincidentes en las distintas empresas.

3. Los perfiles de los trabajadores responden a les necesidades de su puesto de trabajo, que en el sector de la distribución comercial es muy amplio y variado, tal como se vio en el capítulo 3 de esta tesis. El **grado de especialización requerido** dependerá de las actividades que se realicen por parte del trabajador y de la definición de las tareas que se realicen de acuerdo con las políticas de la empresa. Las horas de formación del trabajador son diferentes como consecuencia de estas diferencias.

4. En el caso de que la empresa tenga una plantilla con muchos años de experiencia acumulados, se beneficiará de los aprendizajes y conocimientos que estos trabajadores poseen y únicamente deberá preocuparse a que esta **antigüedad de la plantilla** no afecte negativamente a los conocimientos y capacidades que se necesitan para desarrollar las actividades relacionadas con los nuevos productos o servicios que se van incorporando en la empresa.

5. Las **políticas de recursos humanos** de las empresas apuntan a que la formación continua tenga enfoques que no son necesariamente coincidentes, incluso en empresas con actividades parecidas y del mismo sector, de manera que las horas dedicadas a esa actividad pueden ser diferentes debido a que la política de recursos humanos pone más o menos prioridad en ello.

6. El **nivel de conocimientos requerido por la cultura de la empresa** está relacionado por la fuerza que esta cultura tiene en las relaciones humanas de la empresa. Todas las empresas por ejemplo (salvo las entidades gremiales), realizan una formación inicial para que los nuevos trabajadores puedan rápidamente incorporar esa cultura en sus actividades, y la duración de esta formación difiere en valores mínimos que oscilan entre 15 horas y 80 por trabajador

7. Junto con el grado de especialización, **las tareas del puesto** requieren diferentes grados de conocimiento específico para desarrollarse. En las entrevistas realizadas a personal que se formaba en la escuela gremial para una especialidad artesanal se observó la importancia de esta formación para poder acceder a los puestos que requieren determinadas tareas que no pueden desarrollarse sin esta formación. El peso de estos puestos de trabajo en una organización, influye también al número medio de horas de formación por trabajador.

8. La **Formación previa** del trabajador que se incorpora de nuevo puede influenciar también en las horas de formación por trabajador. La exigencia de esta formación está ligada a la descripción del puesto de trabajo y las necesidades de desempeño requeridas, con lo que la composición de la plantilla afecta a esta exigencia.

9. También el **tamaño de la empresa** condiciona la composición de la plantilla y en consecuencia las necesidades de formación continua por parte de los trabajadores

10. Finalmente**, las complejidades derivadas de la oferta de productos de la empresa** demandan formación específica en este caso ligada a producto. Por ejemplo para productos con componente tecnológico a menudo esta formación se realiza a iniciativa o con la colaboración explicita del proveedor, que con su participación

El porcentaje de profesores externos varía y coincide con varios elementos de política y estrategias de las empresas. Las organizaciones que dirigen sus actividades para la formación del pequeño comercio, se dotan de un porcentaje de formadores externos que supera el 80 %, mientras que las organizaciones que organizan sus actividades de formación continua por si solas y que tienen más de 10.000 trabajadores solo utilizan profesores externos cuando realizan o bien cursos especializados en producto que necesitan la aportación del proveedor del mismo, o bien cuando la formación es a directivos y consiste en temas y habilidades que solo pueden impartirse y desarrollarse con especialistas externos.

Cuadro 67 diferencias en el porcentaje de profesores externos

1. La centralización de la formación
2. La impartición fuera del puesto de trabajo
3. El grado de equipamiento de las empresas
4. Contenidos de la formación
5. Perfil del trabajador formado

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas

La participación de los trabajadores en activo en actividades de formación de las organizaciones es mayoritaria y prácticamente alcanza al 100 % de ellos, en cualquier puesto que ocupen o perfil profesional que tengan. La importancia de la formación continua en todas las organizaciones se confirma con esta participación a todos los niveles. Los contenidos para cada uno de los niveles se adecuan a sus necesidades como veremos en el apartado 5.1.3 donde se ven los contenidos identificados

© Gabriel Izard

5.1.2. Estrategias y fundamentos de las actividades en formación continua

Se presentan a continuación en forma de cuadros, los resultados sobre las estrategias y fundamentos de las actividades en formación continua por parte de los participantes responsables de la formación continua en primer lugar y de los trabajadores que han participado en acciones de formación continua en las empresas. La codificación de las empresas en los cuadros de los responsables de formación es la misma que la del cuadro 30, mientras que en las de los trabajadores hay dos empresas que no tienen (Confederació de Comerç y Mercabarna) con los que los trabajadores que tienen el mismo color son de la misma empresa del siguiente modo:

Amarillo pálido Carrefour
Verde Eroski
Azul claro Mercadona
Rosa El corte ingles
Azul oscuro Inditex
Anaranjado: Xarcuters
Rojo: Gremio del pan

a) Objetivos para la mejora de resultados de la empresa

Cuadro 68: resultados emisores de formación (estrategias y fundamentos)

	1	2	3	4	5	6a	6b	6c	7	8	9	media
1 autonomía	6	6	6	6	6	5	3	2		4	5	4,90
2 labores complejas	6	4	6	5	5	3	4	4		6	4	4,70
3 innovación	4	2	4	3	6	3	3	2		6	4	3,70
4 motivación	4	2	6	6	4	3	5	5		5	4	4,40
5 misión	4	4	6	6	6	4	4	4		4	4	4,60

Fuente: elaboración propia

Cuadro 69: resultados receptores de formación (estrategias y fundamentos empresa)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	media
1 autonomía	3[12]	4	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4,75
2 labores complejas	2	4	3	6	3	6	4	5	5	4	5	5	5	6	5	4	5	5	5	4	4,55
3 innovación	4	3	2	6	4	6	4	4	6	6	6	5	6	3	4	3	4	4	4	2	4,30
4 motivación	6	4	4	4	3	6	6	6	4	6	5	4	6	5	5	5	6	4	5	4	4,90
5 misión	6	3	3	6	6	6	6	5	6	5	6	4	4	2	5	5	5	3	4	3	4,65

[12] Cada color de fondo corresponde a personas de la misma empresa. Números en **rojo** significa que las respuestas corresponden a un receptor de perfil directivo de tienda o departamento

Fuente: elaboración propia

1) Conseguir mayor autonomía del trabajador

El grado de interés en que el objetivo de la formación continua sea la consecución de más autonomía para los trabajadores, tiene, en las respuestas de los emisores, diferencias que se pueden agrupar por los tamaños de la empresa. En los **receptores** las diferencias debido al tamaño de la empresa, son menores. En la perspectiva del emisor de formación, los **emisores** de las empresas grandes tienen un interés por la autonomía más elevado que en las empresa pequeñas. El interés en que el trabajador desarrolle sus capacidades de forma autónoma está más relacionado con el tamaño, que con el subsector de la empresa. Los emisores de las empresas pequeñas muestran menos interés en que la formación dé la capacidad de autonomía, en la idea que el trabajador, necesita menos autonomía.

> *nuestra misión socio-laboral implica unos valores basados en los principios del liderazgo y por eso es muy importante la capacidad del trabajador en tomar decisiones en la gestión, independientemente del nivel* (EE 5 8)[13]

En los emisores de las organizaciones gremiales, hay un interés menor en la autonomía, por ejemplo:

> *nuestra formación es muy necesaria para que hagan bien las actividades de su puesto* (EE 8 8)

En los **receptores** de formación de las grandes empresas, la valoración sobre la autonomía es solo un poco inferior a la alta valoración que hacen los **emisores**, y esta menor importancia puede justificarse con el interés de los que reciben formación en que lo importante es aprender y que la autonomía, vendrá después:

> *Espero que con este curso pueda realizar mis actividades* (ERND 19 8)

En las entidades gremiales, los entrevistados **receptores** valoran mejor la formación para la autonomía que los emisores. Podríamos estar viendo la falta, y por tanto necesidad, de que la formación se refuerce más hacia el desarrollo de capacidades que a lo que parece que cubra bien que es la formación para la realización de tareas. Algún comentario de un emisor de gremio:

> *Nuestra actividad formativa se orienta a las actividades que se necesitan desarrollar para realizar bien las tareas* (EE 6 8)

Un ejemplo citado por los receptores que refuerza este ámbito de autonomía o de toma de decisiones ligado con la formación, es el de las **herramientas informáticas**

[13] Explicación código citas textuales : EE= Entrevista emisor; ERD= entrevista receptor directivo; ERND= Entrevista receptor no directivo; 5= número entrevistado; 8= código pregunta

© Gabriel Izard

para la gestión del conocimiento que disponen los empleados. No solo se trata de transmitir lo que se tiene que hacer, sino también de compartir propuestas de mejora y realización de éxitos en los distintos puestos de trabajo. Igualmente, la formación sobre esta herramienta forma parte de la estrategia de la organización.

2) Facilitar la realización de labores más complejas para el progreso personal

El grado de interés en que el objetivo de la formación continua sea la consecución de tareas más complejas para el progreso personal está mejor puntuado por los **emisores** que por los receptores, sobre todo en las empresas grandes, mientras que en los gremios no tanto:

> *nuestra oferta de productos y servicios es muy amplia y con la formación conseguimos que todo el mundo pueda abordar labores más complejas* (EE 5 9).

Las grandes empresas valoran más positivamente esta capacidad, y aunque los receptores no lo vean así, la respuesta de un **receptor** directivo de una empresa grande puntúa al máximo lo que él percibe como estrategia de la empresa en las labores complejas.

> *no creo que solo con formación pueda conseguir hacer cosas más complicadas* (ERD 10 9)

Algunas posiciones de los receptores de formación, encaminadas a cumplir únicamente con lo que corresponde al puesto de trabajo, más que a arriesgarse a desarrollar nuevas habilidades o actividades más complejas y de ahí su menor valoración, pueden explicar también a valoración baja por parte de algunos receptores. Pero otros entrevistados receptores se veían más motivados con el éxito de la empresa y en este punto manifestaban que es muy importante la formación continua para desarrollar nueva habilidades y capacidades de desarrollo de actividades más complejas.

> *si mi responsable se ahorra trabajo gracias a que yo sé hacer más cosas, salimos todos ganando*. (ER 6 9)

3) Desarrollar actividades de formación continua orientadas a innovación

En la valoración de cómo la empresa desarrolla estrategias y actividades de formación continua orientadas a innovación, los datos nos muestran un **paralelismo** entre las respuestas de los emisores y los receptores. Las empresas no obstante, muestran diferente respuestas en este punto, siendo las empresas (emisores y receptores) de mayor grado de **especialización** las que puntúan con valores más altos que son las que dedican una inversión más alta por persona en formación continua.

Entre los **receptores** de perfil directivo se aprecian algunas valoraciones menores que los de perfil no directivo, posiblemente porque la innovación necesita un empuje que viene de las capacidades de responder adecuadamente al mercado y posteriormente se incorporan las actividades de la formación (y no al revés)
Una vez incorporamos alguna innovación, el especialista forma a los afectados que necesiten saber de ello (ERD 3 10)

Esta pregunta nos llevó a conversaciones interesantes sobre el concepto de innovación en cada organización. Un directivo decía (EE 3 10) *En formación no estamos orientados a la innovación de por sí, sino que la innovación es el resultado de la aplicación de la formación*.

Para algunos directivos la innovación está en la gama de productos (no necesariamente nuevos productos, también cuando se presentan de forma diferente) y para otros la innovación está más en el proceso (por ejemplo la logística). Sea cual sea su significado, la menor importancia de la formación continua a la innovación que se apuntó en las entrevistas, es un síntoma de que la innovación se controla desde la central y que una vez realizada y aplicada en la tienda, se forma sobre ella, pero su realización o existencia, se la vincula poco directamente con la formación. También en este tema se nota una simetría en el matiz de las respuestas de cada organización. La empresa en la que el director puntúa algo más, en otra entrevista el receptor también lo hace.

4) Aumentar y mantener altos niveles de motivación de los trabajadores

La valoración de cómo la empresa desarrolla estrategias y actividades de formación continua orientadas a aumentar y mantener altos niveles de motivación de los trabajadores, es muy alta salvo tanto en receptores que en los emisores. De este modo, aunque existe un grado de relación la formación y la motivación, las intervenciones de las empresas en formación continua para la motivación, tienen una valoración más complementaria que esencial. No se aprecian grandes diferencias en esta valoración relacionadas con el **tamaño** de la empresa, aunque algo dependiente de la amplitud de actividades y especialización que tiene la empresa. Se necesita un plus de motivación cuando el abordaje de las tareas se hace más complejo. Tanto en **emisores** y **receptores**, cuando la puntuación sobre motivación es alta, la puntuación es alta en las laboras complejas.
la motivación para abordar tareas más complicadas tiene que tener el soporte de los cursos que podamos diseñar para nuestros trabajadores (EE 4 11)

Todos los receptores directivos lo valoran mejor (o igual, pero no inferior) que los receptores no directivos. Por lo que, como responsables de tienda o departamento,

muestran su interés en la formación como un valor añadido en sus actividades, mientras que en los trabajadores no directivos, la formación la siente más como una obligación que una fuente de motivación.

5) Soporte a la misión de la compañía

La valoración de cómo la empresa desarrolla estrategias y actividades de formación continua orientadas a dar soporte a la **misión** de la compañía, tiene valoraciones de difícil contraste. Aunque en general se aprecia que la valoración por los emisores es más baja que por los receptores, algunos directivos muestran su visión crítica puntuando muy bajo la relación entre la formación continua y el soporte a la misión de la compañía. Otros en cambio dan una valora muy alta coincidiendo con una valoración alta por parte de los emisores de la misma compañía.
Los emisores que puntúan mejor este soporte son de empresas que invierten más en formación continua.

b) Objetivos para el desarrollo de las personas vinculados a la formación

Cuadro 70: resultados emisores de formación (estrategias y fundamentos personas)

	1	2	3	4	5	6a	6b	6c	7	8	9	media
polivalencia	6	4	2	6	4		4	4		6	5	3,90
Riesgo o incertidumbre	6	3	4	5	4		5	3		5	4	4,00
Cultura de la empresa	4	4	4	6	6		4	4		4	3	4,40

Fuente: elaboración propia

Cuadro 71: resultados receptores de formación (estrategias y fundamentos empresa)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Media
polivalencia	6[14]	6	4	4	6	1	2	6	6	6	6	6	5	6	5	3	4	4	6	6	4,75
Riesgo o incertidumbre	3	4	3	4	4	3	6	5	6	4	5	5	5	2	5	5	4	4	5	4	4,55
Cultura de la empresa	6	3	6	4	6	6	6	3	6	6	6	5	4	5	4	4	4	3	4	2	4,30

Fuente: elaboración propia

[14] Cada color de fondo corresponde a personas de la misma empresa. Números en **rojo** significa que las respuestas corresponden a un receptor de perfil directivo de tienda o departamento

1) Poseer un dominio extensivo del puesto para abarcar la polivalencia en la función

La valoración de cómo la empresa desarrolla estrategias y actividades de formación continua orientadas a dar soporte al desarrollo de la persona en temas de polivalencia, tiene un cierto **paralelismo** en la valoración que realizan los **emisores** y los **receptores** de las distintas empresas, a pesar de la distancia global donde el interés por la polivalencia está mucho más marcado por parte de los receptores. Se observa claramente como las empresas que sus actividades abarcan un amplio número de subsectores el interés por el impacto de la formación en la polivalencia, es más elevado que en las empresas donde las actividades abarcan un único subsector de actividad, tanto para los emisores como para los receptores. Las respuestas sobre la importancia de la formación continua para abarcar la polivalencia de la función de los emisores entre sí, tienen divergencias, puesto que en algunas empresas esta capacidad (la polivalencia) es mas importante que en otras. Por ejemplo el trabajador del súper es más polivalente que el del híper. También afecta el contexto económico y de competencia en las respuestas de los receptores en este tema:

> *Con la crisis ya no sabemos si somos especialistas o polivalentes. Ahora he tenido que formarme en cómo manejar la caja y a la vez especializarme más en el conocimiento de los productos que llevo, para poder responder mejor al cliente; esto no había pasado nunca antes* (ER 5 13)

Respecto las **entidades gremiales**, la observación sobre la dedicación a un único subsector también es válida: es decir, el subsector gremial que tiene un número de referencias menor (el pan), tiene menos interés por la polivalencia que el que tiene mayor número de referencias o elaboraciones (la carne)

> *los trabajadores han de ser capaces de trabajar adecuadamente en actividades que se les pueden pedir en momentos determinados que no sean de las que realizan normalmente en su puesto de trabajo* (EE 1 13)

2) Aprender a tomar decisiones para la solución optimizadora de los problemas en contextos de riesgo o incertidumbre

La valoración de cómo la empresa desarrolla estrategias y actividades de formación continua orientadas a dar soporte al desarrollo de la persona para que pueda aprender a tomar decisiones para la solución optimizadora de los problemas en contextos de riesgo o incertidumbre, tiene **diferencias** entre emisores y receptores, estando claramente más interesados en este tema los **emisores**. Las empresas en

© Gabriel Izard

las que se valora más por parte de los receptores son las que se **invierte** más por empleado y que valoran a un nivel más alto de la formación continua en temas de cultura de empresa como veremos a continuación. Las respuestas sobre capacitación en la toma de decisiones para la solución optimizadora de los problemas en contexto de riesgo o incertidumbre, son más claras en las empresas que tienen mayor vocación hacia la formación. Algún **receptor directivo** valora de forma muy baja, denotando la visión en que la asunción del riesgo en estas posiciones depende más de la actitud y capacidad personal que de lo que la formación puede proporcionar.

> *No necesito ninguna formación específica para enfrentarme a situaciones de riesgo o incertidumbre, puesto que soy capaz por mí mismo de resolverlas* (ERD 14 14)

Los emisores y receptores de las asociaciones gremiales, responden con interés en este tema, posiblemente influenciados por la obligación de realizar cursos sobre riesgos laborales que tienen todas las empresas, sin llegar a plantearse la relación de este tema con otros sobre el funcionamiento de los trabajadores en las empresas.

En las entrevistas, se comentaron por parte de los receptores tres temas sobre el riesgo que mediatizan las respuestas sobre la importancia de la formación continua en ello: 1) las decisiones para optimizar los problemas cuando hay riesgo o incertidumbre corresponden al responsable y no al que se encuentra con ella 2) la formación puede hacer menos que lo que puede hacer la actitud, en estas situaciones y 3) la formación tiene poca importancia en el objetivo de minimización de estas situaciones.

3) Conocer y participar en la cultura de la empresa así como los valores de la comunidad en que están inserta

Cuando se tratan temas de formación continua en las organizaciones se aprecia fuertemente a través de la interpretación de las palabras, muchos aspectos de su cultura de empresa.

La valoración de cómo la empresa desarrolla estrategias y actividades de formación continua orientadas a dar soporte al desarrollo de la persona para que pueda conocer y participar en la cultura de la empresa así como los valores de la comunidad en que están inserta, tiene un interés superior en la mayoría de los **receptores**. También se observa mayor interés en las empresas que invierten mayor dinero por empleado y que tienen una mayor vocación hacia la formación. Ambos colectivos muestran en la formación un interés alto para los valores, aunque en las entidades gremiales baja mucho la valoración, sin duda por no ser empresas integradas, y que tienen una orientación de proveedores de servicios. La cultura de la empresa se ve como algo mucho más amplio que el conocimiento de la misión y política de la empresa y los directores de formación nos están diciendo que aunque la formación influencia sobre la cultura, esta va mucho más allá.

> *Todos los trabajadores aprenden nuestro léxico interno a través de actividades formativas de todo tipo. Todo trabajador nuevo tiene que pasar por un proceso de formación inicial para que conozca bien nuestros valores y como es la empresa por dentro*. (EE 3 15)

Respecto a este tema del léxico, podemos recordar con Richard Rorty (2000) que todo lo que pueden hacer las oraciones es relacionar unos objetos con otros. Cuando la oración describe un objeto, lo que está haciendo es atribuirle implícita o explícitamente una propiedad relacional. El lenguaje es una forma de conectar los objetos entre sí. De la misma forma que el lenguaje conecta objetos, buscar otras herramientas de conexión que permitan conectar actividades de formación continua con variables relevantes del comportamiento de las organizaciones que analizamos.

De este modo, en nuestra investigación se ha observado como existían palabras en el argot interno de las compañías, muy asentadas en las conversaciones dentro del trabajo, relacionadas con la formación. El aprendizaje de vocabulario referido a funciones, cargos, procesos, procedimientos, objetivos, etc. ayuda, a convertir la cultura de la empresa en palabras en todos los ámbitos de actividad, y a utilizarlas como el mejor medio para informar de los cambios y formar sobre ellos. En el sentido de Rorty, se está explicando una realidad de relaciones asentadas en unas características específicas de las organizaciones. Algunos ejemplos sobre términos y palabras utilizadas como propias de la cada organización para designar a puestos de trabajo, procesos, etc. los podemos ver en el cuadro siguiente 72:

© Gabriel Izard

Cuadro 72: ejemplos de términos y palabras utilizadas por las organizaciones que forman parte de la cultura

	1. Para los profesores (internos) que forman otros empleados en cada tienda de la propia tienda o de otras: **Catedráticos**
	2. Para los que son responsables de zona con varias tiendas a su cargo para gestionar categorías de productos y que forman sobre las novedades y procesos relacionados con la gestión de estos productos: **propietarios**
	3. Para la innovación de proceso o gestión: **collar de perlas**
	4. Para herramientas internas de comunicación electrónica: **PAC** (pedido automático de datos)
	5. Para designar los valores o la misión de la empresa o el modelo organizativo: ver **la catedral**
	6. Para identificar ciertos programas de formación **trimix Gea, IGE**
	7. Para designar enfoques de determinados establecimientos comerciales: **focalizado**
	8. Para identificar herramientas de gestión de calendario de formación. **Ameco**
	9. Para designar personas polivalentes: **triatletas**
	10. Responsabilidad sobre categorías y decisiones : **autogestión**

Fuente: elaboración propia con respuestas de las entrevistas

5.1.3. Actividades y estructura de la formación continua

a) Modalidad

Cuadro 73: resultados emisores de formación (estructura- modalidad)

	1	2	3	4	5	6a	6b	6c	7	8	9	media
En el puesto	6	6	6	4	6	1	1	2	1	0	2	3,4
En grupo	6	6	6	5	3	5	6	5	5	6	5	5,3
E Learning	3	4	1	4	3	1	1	3		0	2	2,2

Fuente: elaboración propia con respuestas de las entrevistas

Cuadro 74: resultados receptores de formación (estructura)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	media
En el puesto	6	6	4	4	6	6	2	4	3	1	1	2	2	1	5	3	0	1	1	1	2,95
En grupo	4	6	6	4	6	3	6	4	6	6	3	6	6	6	5	5	6	6	2	3	4,95
E Learning	4	0	3	3	3	1	1	1	5	5	0	5	1	3	4	2	0	4	3	1	2,45

Fuente: elaboración propia con respuestas de las entrevistas

1) Formación en el puesto de trabajo

La formación que se realiza fuera del puesto de trabajo es mucho más importante para **receptores directivos** que para receptores no directivos. Todas las empresas hacen formación en el puesto de trabajo, en cambio eso no es así en las asociaciones gremiales, que ya indicamos orientan su actividad de formación como un servicio a sus agremiados y por lo tanto sus características demandan el desplazamiento de los receptores.

> *La formación se hace en el mismo puesto de trabajo con la participación de los trabajadores ya formados y con experiencia que hacen de profesores a los alumnos. De esta forma el alumno aplica inmediatamente y pone en práctica los conocimientos que va teniendo* (EE 4 26)
>
> *En nuestro caso, tenemos la escuela que es donde van todos los alumnos de nuestros asociados a seguir los cursos de especialización que ofrecemos* (EE 6 26)

2) Formación en grupo

La valoración sobre la importancia de la formación en grupo es muy alta para los **emisores** de empresas que solo se dedican al subsector de alimentación y gran consumo, mientras que para las empresas que amplían sus actividades a **otros subsectores**, la formación en grupo tiene una menor importancia. No en las asociaciones gremiales, donde los emisores le dan una valoración muy alta. Por el lado de los **receptores** la formación en grupo no sigue una pauta determinada. De este modo, algunos directivos valoran de forma muy alta la realización de formación en grupo mientras que otros no. También pasa con receptores no directivos, sin que el subsector ofrezca alguna indicación concreta, salvo en un gremio particular donde la formación es más individualizada debido, a la propia concreción hacia la formación de habilidades personales que (gremio del pan) donde la formación en grupo es menos relevante.

> *No me importa que haya otras personas cuando me formo, aunque lo más importante para mí es conocer en detalle lo que me van a enseñar, aunque tenga que aprenderlo solo* (ER 6 20)

3) Autoformación y a distancia y e-learning

La importancia de la utilización de sistemas de autoformación, a distancia y e-learning tiene una valoración muy baja tanto por los **emisores** como por los **receptores**. En el primer caso se ve cierta mayor valoración por parte de los emisores cuando se trata de las empresas que o bien están más focalizadas al tema de la formación subvencionada, u otras que tienen una alto gasto por alumno. Así mismo por parte de los receptores se observa una mayor valoración en el e-learning en el perfil de directivo que en el de no directivo, aunque no en todas las empresas.
Se constata que se han desarrollado y desarrollan herramientas para la formación a distancia y también por Internet en algunas organizaciones y que su aplicación se realiza en primera instancia para niveles más altos de las compañías. Había alguna de ellas que de elearning no hace nada ni lo tiene planteado.

© Gabriel Izard

Estamos empezando a probar los sistemas de autoformación ubicados en la misma escuela, y en la formación a distancia hacemos muy poco aunque hemos empezado a probar. Preferimos que nuestros alumnos hagan la formación en las instalaciones de la empresa dentro de su horario (EE4 28)

Las asociaciones gremiales valoran esta modalidad de formación de forma muy baja también por los emisores como por los receptores, y ello se debe a la poca o nula formación on line que realizan.

b) Metodología y técnica

Cuadro 75: resultados emisores de formación (estructura- metodología y técnica)

	1	2	3	4	5	6a	6b	6c	7	8	9	media
Cursos Expositivos	4	4	1	2	2	3	3	3		4	2	2,8
Clase magistral o conferencia	3	2	3	1	3	5	5	3		2	3	3
Demostración	6	3	6	4	6	5	5	3		5	5	4,8
Seminarios	6	1	1	2	4	1	1	3		3	3	2,5
Talleres	6	3	1	4	5	5	1	4		4	4	3,7
Enseñanza programada	6	4	6	5	3	1	4	5		2	2	3,8
Simulación	4	3	3	3	6	2	2	2		3	2	3
Role playing	3	3	3	5	5	5	5	5		3	5	4,2
Método del caso	6	1	1	3	1	5	2	4		3	3	2,9
Juegos	2	2	1	3	6	2	2	5		3	3	2,9
Coaching	3	1	1	2	5	1	1	2		0	1	1,7

Fuente: elaboración propia con respuestas de las entrevistas

Cuadro 76: resultados receptores de formación (estructura- metodología y técnica)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	media
Cursos Expositivos	4	4	3	4	4	3	2	4	5	2	4	4	4	6	4	1	3	4	1	2	3,40
Clase magistral o conferencia	3	1	2	4	4	1	4	1	6	1	2	6	5	5	4	1	1	4	1	5	3,05
Demostración	4	4	4	4	4	6	6	5	5	4	5	5	5	4	5	4	1	4	3	5	4,35
Seminarios	4	0	1	2	0	1	4	1	5	1	4	2	5	6	3	2	5	4	1	3	2,70
Talleres	3	0	3	3	3	1	5	5	3	4	5	4	1	2	4	2	5	4	1	5	3,15
Enseñanza programada	3	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	3	5	6	4	2	1	0	2	2	4,25
Simulación	4	4	1	3	4	1	4	3	3	3	5	5	6	1	3	5	4	0	1	1	3,05
Role playing	4	3	3	3	3	1	4	3	2	6	6	4	5	2	4	5	4	5	1	2	3,50

Método del caso	3	0	3	2	3	1	2	5	5	6	6	4	6	2	3	5	4	5	1	1	3,35
Juegos	1	3	2	2	2	1	1	3	5	2	5	3	4	1	4	5	0	0	1	1	2,30
Coaching	3	0	2	2	1	1	4	2	2	2	4	4	3	3	5	5	0	0	1	1	2,25

Fuente: elaboración propia con respuestas de las entrevistas

1) Cursos fundamentalmente expositivos (presentación continua y formal donde el proceso de comunicación se produce en una sola dirección)

En relación a la importancia de los cursos fundamentalmente expositivos, es interesante observar como los **emisores** de empresas que lo valoran mejor, son las que la inversión por alumno no es la más alta; lo cual apunta hacia que la metodología con una formalidad más baja y más participativa por parte del alumno, tiene una mejor valoración en las empresas que invierten más. Por parte de los **receptores no directivos,** la valoración sobre la importancia de los cursos expositivos es más alta que por parte de los receptores directivos, salvo un caso, donde el grado de especialización del directivo conlleva sin duda una formación más formal que la que sería con métodos de aprendizaje informal.

> *He seguido formación especializada en finanzas y estados de tesorería con grandes profesores* (ERD 14 22)

En las agrupaciones gremiales tiene la valoración alta es una mezcla de valores en la parte de los emisores, y valoraciones extremas (alta y baja valoración) en los receptores. La peculiaridad de las experiencias de los receptores de les gremios resta valor a la interpretación de esta dato.

2) Clase magistral o conferencia

La importancia de la utilización de clases magistrales o conferencias es bastante baja tanto para los emisores como para los receptores. No hay diferencias por subsector de empresa o inversión en formación, salvo en el caso del directivo comentado en el punto anterior que curso formación que requería un alto nivel de especialización por parte del formador. También hay alguna valoración muy alta en receptores de formación que tiene actividades especializadas y que su formación puede incluir esta metodología. Ambos casos son excepciones.

3) Demostración

Aunque se puede pensar que la respuesta podría ser similar a la del punto anterior, la importancia de la técnica de demostración tiene una valoración más alta por parte de los emisores y receptores sin excepción. La demostración en la formación continua es una técnica muy importante y su utilización está muy extendida en todos los niveles. Tiene por tanto una gran relevancia entre todos los entrevistados,

aunque los receptores de las asociaciones gremiales que están más orientados a la adquisición de habilidades, son los que dan una valoración más baja.

> *Cuando viene el proveedor y me demuestra el funcionamiento del nuevo producto aprendo más y me es más útil para la relación con mi cliente* (ER 5 24)
>
> *Preferimos que el trabajador profesor pueda demostrar a los trabajadores alumnos cómo se trabaja con los productos en la práctica que no en teoría* (EE 3 31)

4) Seminarios

La valoración sobre la importancia de los seminarios junto con la de coaching, es de las más bajas que se dan entre los emisores salvo dos empresas grandes con presencia internacional que lo valoran mejor. Nos da la idea del interés por parte de los responsables de formación continua de las empresas multinacionales hacia la actividad de seminarios. Como técnica, los seminarios tienen un enfoque como de sesión corta para presentar o abordar algún tema específico de interés para la empresa y los entrevistados que muestran mayor interés están en este contexto.

5) Talleres

El mayor interés por la técnica de los talleres por parte de los emisores, se da en empresas que abordan surtidos muy amplios de productos y dentro de ellos algunos con mucha profundidad. Por ello, para los emisores sigue una pauta muy parecida aunque con una valoración algo más baja que en la técnica de demostración. Por parte de los receptores la pauta también se asemeja aunque la valoración es bastante más baja si se compara con la técnica de demostración.

> *A menudo hacemos talleres en ámbitos físicos especialmente dedicados a ello y con el objetivo de que alumno pueda aprender en la práctica sobre el tema que se trate y pueda pedirse que se busque una respuesta inmediata por parte del alumno* (EE 5 33)

Los emisores de las asociaciones gremiales valoran algo positivamente la realización de talleres y las respuestas de los receptores de las asociaciones gremiales, también apuntan hacia ahí. Esta técnica despierta mayor interés cuando se trata de temas especializados y desarrollos especiales

6) Enseñanza programada

La valoración de la importancia de la enseñanza programada es alta por parte de loes emisores de todas las empresas. El valor más bajo se da en una empresa con actividad muy ligada al lanzamiento de nuevos productos. Los receptores la valoran mejor que los emisores. También en este tema la diferencia de las entidades gremiales es altamente significativa, mostrando tanto en los responsables de formación como los trabajadores una valoración muy baja.

> *Nuestro interés en la formación continua es la de dar respuesta a necesidades concretas más que a una programación de actividades de formación de forma establecida* (EE 6 34)
>
> *Diseñamos programas de formación para que toda la plantilla pase por ello* (EE 1 34)
>
> *Es muy importante para mi poder saber qué formación voy a hacer en el año* (ER 10 27)

7) Simulación

La simulación tampoco es un tema de mucho interés por parte de ambos grupos de personas entrevistadas. Se observa que las que dan más importancia a la simulación son las que pertenecen a organizaciones complejas de gran dimensión y multitud de referencias en una categoría de productos. En el caso concreto de una empresa, se valora la simulación como muy importante puesto que su realización es casi un tema estratégico de la compañía, dedicando grandes esfuerzos y espacios para simular la tienda real antes de implantarla. Las tiendas piloto o simuladas son un campo de entrenamiento imprescindible para que pueda lanzarse el nuevo diseño o forma de presentación, o composición de la categoría presentada, etcétera. Se plantea la tienda piloto como una forma de simular la realizad antes de que se implante realmente y en este sentido, puede verse como una de las bases para la toma de decisiones operativas así como una herramienta muy útil para la formación delas personas que van a responsabilizarse en las correspondientes implantaciones. Si se implanta el concepto que se ha estado mejorándose en el proceso de implantación piloto previa, el riesgo de equivocarse disminuye y las posibilidades de éxito en el sentido amplio de la palabra, aumentan.

> *Todo directivo de tienda o responsable de categoría tiene que visitar la tienda piloto antes de implantar aunque sea un lineal o espacio. SI es necesario la visita se puede hacer por web cam o de forma virtual* (EE5 35)

8) Role playing

Aunque algunos se preguntan cómo puede aplicarse esta técnica en la formación continua, el interés en utilizar el juego con roles en la formación continua no es muy alto. En los responsables de formación con papel de proveedor de servicios, esta técnica tiene el mismo nivel de interés que en responsables en grandes empresas con alto nivel de especialización, mientras que es inferior en grandes empresas más generalistas.

9) Método del caso

Otra vez las grandes empresas con alto nivel de especialización son las que muestran menor interés en este método por el lado de los responsables. No tanto por el lado de los receptores, sobre todo directivos, que son los que muestran mayor interés en ello, salvo en el caso de un directivo del ámbito de finanzas. Esta lógica apunta en un mayor interés hacia esta técnica cuando tendrá sentido utilizarla (directivos no del ámbito de finanzas)

Para mí el método del caso no es una herramienta útil de aprendizaje salvo contadas excepciones (ERD 14 36)

10)Juegos y Coaching

Al igual que en el método del caso, los juegos y el coaching presentan no se consideran importantes para la formación continua tanto por los responsables de la

© Gabriel Izard

formación continua como para los receptores. Aún y así algún responsable de formación continua mostraba cierto interés en los juegos y el coaching puesto que como proveedor interno de servicios de formación continua, tenía actividades preparadas que utilizaba ocasionalmente, por encaje con sus objetivos o algunos perfiles de sus alumnos, aunque era realmente reducido.

c) Contenidos

1) Contenidos en la formación continua de trabajadores directivos de las empresas participantes

Los directivos de las empresas de las empresas de distribución comercial en España, reciben formación para realizar su función, que organizamos en tres niveles:

1) Corporativo
2) Valores personas
3) Operacional

1) A nivel corporativo para directivos de empresa, hay empresas que dan más importancia a temas relacionados con la cultura de la empresa y ello se percibe en la relación con los trabajadores que muestran su anclaje con los valores corporativos a través de sus actividades y también a través del vocabulario y términos utilizados cuando desarrollan sus tareas en su actividad laboral.

A continuación se listan los temas que se citan por parte de los participantes trabajadores directivos en las entrevistas que hemos ubicado como temas corporativos:

Cuadro 77: contenidos formación a directivos sobre temas corporativos

1. Concepto de calidad	7. Liderazgo
2. Conducción de grupos	8. Mandos intermedios
3. Control de objetivos	9. Planificación
4. Formación de Valores	10. Servicios en la empresa
5. Función de mando	11. Transmisión cultura empresarial
6. Habilidades directivas	

Fuente: elaboración propia a partir entrevistas

2) Respecto los temas relacionados con los valores de las personas, el énfasis es la persona y las empresas también dedican recursos para la formación de la persona para que se desarrolle como profesional, sin vincular necesariamente esta formación a la organización en la que desarrolla su actividad profesional.

A continuación se listan los temas que se citan por parte de los participantes en las entrevistas que hemos ubicado como temas sobre los valores de las personas:

Cuadro 78: contenidos formación a directivos sobre valores de las personas

1. Habilidades directivas	6. Gestión empresarial avanzada
2. Idiomas	7. Márqueting
3. Comunicación comercial	8. Planes de mejora
4. Informática e internet	9. Contabilidad y finanzas
5. Entrevista evaluación	

Fuente: elaboración propia a partir entrevistas

3) En relación a los temas de tipo operacional, el énfasis esta en aspectos instrumentales que capacitan a los trabajadores de las empresas de distribución de productos de gran consumo a orientar sus actividades de acuerdo a los fines de su puesto dentro de las distintas organizaciones.

A continuación se listan los temas que se citan por parte de los participantes en las entrevistas que hemos ubicado como temas operativos:

Cuadro 79: contenidos formación a directivos sobre temas operativos

1. Atención al cliente	9. Operaciones y procesos logísticos
2. Quejas y reclamaciones	10. Control Objetivos
3. Características y conocimiento de productos	11. Optimización de recursos
4. Tesorería	12. Herramientas administrativas
5. Innovación en tienda	13. Concreción cuenta de resultados
6. Prevención riesgos laborales	14. Funcionamiento intranet
7. Técnicas comerciales y de ventas	15. Primeros auxilios
8. Manipulación productos	16. Productos frescos
	17. Plan de mejora

Fuente: elaboración propia a partir entrevistas

2) Contenidos en la formación continua de trabajadores no directivos de las empresas participantes

Los Trabajadores no directivos de las empresas de las empresas de distribución comercial en España, reciben formación para realizar su función, que organizamos en también tres niveles:

1) Corporativo
2) Valores personas
3) Operacional

1) A nivel corporativo, para trabajadores no directivos, las empresas de distribución comercial dan mucha importancia a temas relacionados con la cultura de la empresa para sus trabajadores, que muestran su vinculación con la empresa a través de los valores corporativos cuando desarrollan sus actividades

© Gabriel Izard

y emplean la terminología y vocabulario y términos utilizados cuando desarrollan sus tareas en su actividad laboral.

A continuación se listan los temas que se citan por parte de los participantes trabajadores no directivos en las entrevistas que hemos ubicado como temas corporativos:

Cuadro 80: contenidos formación a trabajadores sobre temas corporativos

1. Agenda	5. Liderazgo
2. Cooperativización	6. Modelo organizativo
3. Cultura e influencia	7. Tendencias consumidor
4. Evaluación de las personas	

Fuente: elaboración propia a partir entrevistas

2) Respecto los temas relacionados con los valores de las personas, el énfasis es la persona y las empresas también dedican recursos para la formación de la persona para que se desarrolle como profesional, sin vincular necesariamente esta formación a la organización en la que desarrolla su actividad profesional. Algunos temas tratados no pueden separarse mucho de los temas operacionales aunque los elegimos aquí porque están más ligados a la adquisición conocimientos por la persona que en la capacitación para temas operacionales de la empresa que se trata.

A continuación se listan los temas que se citan por parte de los trabajadores no directivos en las entrevistas que hemos ubicado como temas sobre los valores de las personas:

Cuadro 81: contenidos formación a trabajadores sobre valores de las personas

1. Alergias alimentarias
2. Atención cliente
3. Calidad total
4. Conocimiento del consumidor
5. Finanzas
6. Idioma
7. Técnicas de merchandising
8. Técnicas de venta

Fuente: elaboración propia a partir entrevistas

3) En relación a los temas de tipo operacional, el énfasis esta en aspectos instrumentales que capacitan a los trabajadores de las empresas de distribución de productos de gran consumo a orientar sus actividades de acuerdo a los fines de su puesto dentro de las distintas organizaciones.

A continuación se listan los temas que se citan por parte de los participantes en las entrevistas que hemos ubicado como temas operativos:

Cuadro 82: Contenidos formación de los trabajadores sobre temas operativos

1. Cocina
2. Conocimientos sobre funcionamiento de la caja y pagos
3. Fraude fiscal y evasión de divisas
4. Ingredientes de los productos
5. Presentación nuevas colecciones
6. Seguridad y Riesgos laborales
7. Técnicas de artesanía
8. Técnicas de elaboración
9. Variedades de producto

5.1.4. Dinámicas de formación continua en el proceso de diseño, implantación y control

Cuadro 83: resultados emisores de formación (dinámicas)

Emisores	1	2	3	4	5	6a	6b	6c	7	8	9	media
Todos los nuevos	si	si	si	si	si	no	no	no		si	no	0
Horas mínimo	15 h	16 h	80 h	40	24 h	6	6	6		4		6,2
horas máximo	18 mes	3 mes	12 mes	160	8 mes	12	12	12				20
Antigüedad	6	1	1	1	1	4	4	4		0	1	2,3
Categoría	3	2	1	4	1	4	4	5		0	4	2,8
Especialización	6	3	6	6	6	4	5	5		4	4	4,9
Área de trabajo	6	3	6	6	6	4	4	5		4	4	4,8
Puesto de trabajo	6	4	6	4	6	4	4	2		4	4	4,4
Decisión de su jefe	6	4	1	2	2	5	5	4		2	5	3,6
Años en que no hizo formación				5	1	4	1	1		1	2	1,5

Fuente: elaboración propia con respuestas de las entrevistas

© Gabriel Izard

Cuadro 84: resultados receptores de formación (dinámicas)

Receptores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	media
Todos los nuevos	SI	si	si	si	si		si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	0,00
Horas minimo	16		1,5				80		6	24		10	4	40	5	5	0	15	0	0	10,33
horas máximo	100		40				200		50	60	72	30	20		40	60	20			150	42,10
Antigüedad	1	2	2	1	3		1	4	5	1	3	2	1	2	3	4	2	1	2	2	2,10
Categoría	2	2	1	1	4		1	6	5	3	3	5	4	1	2	4	2	1	3	4	2,70
Especialización	3	4	6	4	4		6	5	6	6	6	4	3	3	4	5	6	1	3	3	4,10
Área de trabajo	3	4	6	3	4		6	3	6	6	6	4	4	5	5	4	5	5	2	4	4,25
Puesto de trabajo	3	4	6	3	4		6	4	6	5	6	5	5	5	5	5	4	5	2	4	4,35
Decisión de su jefe	3	3	3	4	2		1	5	4	5	3	5	5	6	2	5	5	1	2	6	3,50
Años en que no hizo formación	2	2	3	6	2		1	3	4	4		5		3	4	4	5	4	2	2	2,80

Fuente: elaboración propia con respuestas de las entrevistas

1) Criterios de acceso a la formación continua

a) Nuevos trabajadores

Todas las empresas tienen programas de acogida para los nuevos trabajadores en los que se incluye la formación. Como se puede ver en la discusión de los comités la relación entre formación continua y los nuevos empleados, es distinta a la que tiene con los empleados ya en plantilla. Podríamos preguntarnos con Breaugh (2013: 398) cómo las referencias que proporciona el nuevo empleado se relacionan con su desempeño y posibilidad de culminar de la formación inicial en la empresa, debido al soporte que reciben los empleados que los han recomendado. Podremos ver que para referirnos a formación continua deberemos tener en cuenta que este término es más propio cuando se realiza formación a los trabajadores presentes en la empresa que en los nuevos. Ello por ejemplo queda evidente cuando se cuestiona a los gremios o a la empresa que realiza formación por encargo de otros, que no ofrece formación a todos los nuevos empleos.

b) Número de horas

El número de horas que de formación que realizan los nuevos empleados se sitúa entre 8 meses para posiciones directivas en empresa de gran dimensión y muy especializada en su categoría de productos a las 4 horas de un nuevo empleado en un establecimiento de escasas dimensiones afiliado en un gremio. Dentro de este gran abanico, las respuestas obtenidas sitúan entre 10 horas mínimas de formación

para los nuevos trabajadores y 70 las máximas, como lo más habitual, aunque algunos destacan números más extremos de forma puntual

2) Criterios de decisión para la realización de la formación del año

a) Antigüedad

La antigüedad es considerada poco importante tanto por los responsables de formación continua como por los receptores. Las características del perfil ligadas a los años de trabajo en la empresa no son las que repercuten de manera más activa en la realización de formación continua de una forma muy clara.

b) Categoría

Se considera que la categoría es poco importante (aunque más que la antigüedad) tanto por parte de los responsables de formación continua como de los que la reciben. En este sentido se apunta que la categoría no exime ni da paso a la formación continua por ella sola

> *La categoría es un resultado de múltiples factores que benefician a nuestros trabajadores que tienen un plan de carrera en la que se incluye también la formación pero que no depende de ella. Aún y así puede haber cierta relación puesto que las capacidades que se requieren en categorías superiores no se adquieren sin el soporte de la formación.* (EE 3 44)

Algunos trabajadores no obstante, consideran que la categoría da paso a la obtención de más formación continua y establecen una relación entre ambos conceptos:

> *Solo los jefes pueden tener una formación que nosotros no tenemos: como irse a un hotel un fin de semana para hacer no sé qué cursos.* (ER 5 37)

c) Especialización

La importancia que se da a la especialización para que el acceso a la formación continua, es muy alta por ambos colectivos. Los responsables de formación continua que lo consideran más importante son los de las empresas de mayor volumen en el mercado español, independientemente de la cantidad de referencias y categorías que traten. La mayor valoración por parte de las empresas más activas en formación continua, destaca la importancia de las actividades de formación continua en la especialización. Igualmente por parte de los trabajadores, todos consideran muy importante la formación continua para la especialización. Entre los trabajadores que responden con mayor interés aparecen en los primeros lugares también las dos empresas mencionadas con la valoración más alta por el lado de los responsables.

También la sorpresa inicial sobre la poca importancia por parte de las empresas pequeñas con tiendas especializadas sobre todo por parte de los trabajadores,

© Gabriel Izard

podría explicarse justamente por la especialización forma parte de la génesis de la empresa pequeña y en con secuencia los trabajadores distinguen poco entre formación entre especializados y no especializados porque todos lo son.

> *Sin formación no podemos ejercer nuestra profesión que es sumamente especializada con lo que la formación no es importante porque lo importante es la especialización, ser diferente.* (ER 18 1)

d) Área de trabajo y puesto de trabajo

La relación entre formación continua y el área y puesto de trabajo también se valora como muy importante por parte de los responsables y de los que la reciben. Coincide mucho con la importancia de la especialización y que las empresas con mayor dimensión le den más importancia, como acabamos de ver.

e) Puesto de trabajo

El puesto de trabajo influye en la realización de la formación continua tanto responden los trabajadores como cuando el entrevistado es el responsable de la formación continua. Las valoraciones más bajas se encuentran en las asociaciones gremiales aunque algún trabajador de gran compañía orientada a la formación bonificada, también lo puntúa bajo; lo que seguramente indica es un cierto mayor grado de responsabilidad con la decisión en empresas orientadas a la formación continua como parte de su manera de ser.

f) Decisión de su jefe

La decisión del jefe en cambio es muy poco importante y aún menos para las empresas mencionadas anteriormente que tienen mayor cuota de mercado en su subsector en España y que son las empresas más activas en formación continua. La obligación impuesta por el jefe se valora muy importante para los casos en los que el receptor dela formación, la realiza por el compromiso que tiene como trabajador que por su propio y particular interés. Esta indicación que puede interpretarse como de rebeldía se da en dos casos en los que el entrevistado manifiesta esta actitud de acatamiento de disciplina más que de motivación por lo que se hace. También se observa que entre los responsables de formación continua, el que responde con mayor valoración en este punto, está encuadrado en una organización que los temas organizativos están muy centralizados.

g) Años en que no hizo formación de esa temática

Los años que no hizo formación tampoco tienen mucha importancia o condicionan la realización de actividades de formación continua por parte de sus responsables y por parte de los que la realizan.

> *No tiene nada que ver el tiempo que no se hace formación continua para que se platee su realización salvo en casos en los la especialización y cambios en la categoría de productos con los que desarrolla sus actividades el trabajador, requieran una actualización, aunque repito, esto no tiene nada que ver con el tiempo que ya hizo formación dado que los cambios no tienen que ver con ello* (EE 5 48)

5.1.5. Efectos sobre las organizaciones y las personas

a) Efectos sobre la organización

Cuadro 85: resultados emisores de formación (efectos organización)

EFECTOS ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	6a	6b	6c	7	8	9	media
Mejora en el servicio	6		6	6	6	5	5	5	6	5	5	5,5
Mejora de la calidad	6		6	6	6	3	4	2	6	6	5	5
Mejora satisfacción del cliente	6		6	6	3	4	4	4	5	5	4	4,7
Mejora relación proveedores	3		4	4	5	1	1	3	5	3	1	3
Reducción de los errores	6		6	5	5	3	2	2	5	4	4	4,2
Mejora clima laboral	6		6	5	5	5	6	5	6	4	4	5,2
Reducción absentismo	3		6	2	4	4	4	2	2	4	1	3,2
Reducción accidentes	3 a 6		6	2	5	4	5	3	4	5	5	3,9
Reducción rotación y movilidad	3		6	5	5	1	1	1	2	4	2	3

Fuente: elaboración propia con respuestas de las entrevistas

Cuadro 86: resultados receptores de formación (efectos organización)

EFECTOS ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	media
Mejora en el servicio	6	6	6	6	4	6	6	6	6	5	6	6	5	1	4	5	4	4	5	3	5,00
Mejora de la calidad	6	6	6	6	4	6	6	5	6	6	6	5	5	2	4	5	4	3	4	4	4,95
Mejora satisfacción del cliente	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	5	6	5	1	5	5	5	4	4	5	5,15
Mejora relación proveedores	3	2	2	4	2		2	2	4	5	4	4	4	3	4	5	5	3	3	2	3,15
Reducción de los errores	3	4	6	4	4	6	6	5	6	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4,60
Mejora clima laboral	4	4	4	4	4	6	6	5	5	4	6	5	4	6	5	4	5	4	4	4	4,65
Reducción absentismo	3	2	3	4	3	6	6	3	5	3	4	4	3	5	5	4	3	3	6	2	3,85
Reducción accidentes	6	3	6	6	4	6	6	4	6	3	6	4	4	2	5	3	4	5	5	3	4,55
Reducción rotación y movilidad	3	2	3	4	3	4	3	3	5	5	5	1	4	5	3	4	3	3	4	4	3,55

Fuente: elaboración propia con respuestas de las entrevistas

1) Mejora en el servicio y mejora de la calidad

Siguiendo la tónica de las valoraciones sobre la importancia de la formación continua sobre los efectos a la organización, la mejora del servicio forma parte de

© Gabriel Izard

los elementos más importantes de su razón de ser. Tanto los responsables en su realización como en los receptores la valoración sobre su importancia es máxima. Como elemento de estudio, aparece otra vez el caso del directivo de una gran empresa que mantiene la línea crítica y valora muy poco importante. En cualquier caso se trata de una única excepción que no desvía la explicación sobre esta importancia. La mejora del servicio es quien tiene la mayor importancia de los efectos de la formación continua para todos.
El mismo comentario se puede hacer con el tema de la calidad, aunque en un gremio de pequeños establecimientos, se da valor más bajo en la importancia de la formación continua a la calidad. Algún argumento en que la calidad no tiene que ver con la formación del empleado puesto que va relacionada con el servicio y no con el servicio que se proporciona, puede servir seguramente de explicación de esta excepción.

> *Nuestros productos son de calidad extrema y la formación continua de nuestros empleados tiene poco que ver con ella puesto que los especialistas de producto ya saben lo que hacen y nuestras materias primas son excelentes.* (EE 8 51)

2) Aumento de la satisfacción del cliente

También se valora como muy importante el efecto de la formación continua sobre el aumento de la satisfacción del cliente, por parte de los responsables como por parte de los receptores de formación continua.
Aun y así se observa algún caso en el que esa valoración baja de forma drástica. Nos encontramos en el caso de los responsables de formación y el receptor directivo de la gran empresa. Una explicación de esta baja valoración podría encontrarse en que la empresa tiene una fuerte cultura organizativa donde la excelencia y la competitividad de las actividades de sus empleados y de la empresa son muy fuertes. En consecuencia, podemos comprender como parte de esta dinámica conlleve a la asunción de los objetivos, entre los que sin duda se incluye la satisfacción al cliente, como implícitos en la forma de ser de las personas que forman parte de la organización. Si ello es así tiene sentido de que tanto los responsables de emitir formación continua como los receptores directivo que la reciben, no lo consideran importante la relación entre la formación continua y la satisfacción del cliente porque, como indicamos forma parte de la cultura de las personas de la organización y por lo tanto deben asumir que la formación continua es independiente del servicio. En cambio, los receptores no directivos lo valoran como el resto de entrevistados: como muy importante.

También la empresa que actúa como proveedora de servicios de formación puntúa de forma baja la relación entre formación continua y servicio al cliente. Observamos que los cursos que imparten relacionados con esta temática son minoritarios a nivel de directivos.

3) Mejora en las relaciones con los proveedores

En el curso de las entrevistas esta pregunta aparecía como un tema no previsto en muchos casos y aunque se reconoce la importancia de estas relaciones, no se valora importante el efecto que la formación continua puede tener al respecto tanto por los responsables de la formación continua como los receptores. Los responsables que lo valora más son los de la empresa que valoraba más baja los efectos a la satisfacción del cliente, así como la persona responsable de formación continua de la patronal del sector. La preocupación de la utilidad de la formación continua para temas operacionales es posiblemente la razón de la valoración alta, aun que como decíamos solos se da en dos casos. Por parte de los receptores también se encuentran casos con mayor sensibilidad en trabajadores con responsabilidades directivas u operacionales muy concretas.

4) **Reducción de los errores**

La visión de la aplicación práctica que aporta la formación continua en la reducción de errores, se valora como muy importante por parte de los responsables de formación continua, al igual que los receptores, aunque entre estos últimos se dan algunos casos en los que la valoración es algo inferior. Coincide esta menor valoración con una valoración baja también en la pregunta de relaciones con los proveedores y algunas siguientes como la reducción del absentismo o de la rotación y movilidad. La explicación en este caso y dada la posición de receptor directivo, se va otra vez a la posición de autocrítica en las funciones y rechazo de que la Formación Continua sea importante para estos temas de los que el entrevistado es responsable.

> *La responsabilidad de la reducción de errores es mía y por mucha formación que haya tengo que gestionar las actividades de los trabajadores para que los errores sean mínimos* (ERD 1 58)

5) **Mejora de la satisfacción y actitud de los trabajadores (clima laboral)**

La importancia de la formación continua con la mejora de la satisfacción y actitud de los trabajadores es mejor valorada por los responsables de formación que por los receptores. Aun y así la valoración por parte de los trabajadores también es alta y sitúa la actividad de formación continua como un elemento muy importante para el clima laboral. De hecho, en las empresas que se observa una menor valoración (aunque alta) se trata de aquellas que tienen una inversión por alumno más baja. Se podría ver de esta manera como esa menor inversión tiene el efecto de menor calidad o percepción de la formación se hace más porque se tiene que hacer que por que se cree en ella; o dicho de otro modo que su participación en las cosas importantes de la compañía es menor.

6) **Reducción absentismo (clima laboral)**

Las respuestas sobre la importancia de la formación continua sobre la reducción del absentismo, apuntan a una baja valoración tanto en emisores como en receptores, aunque es interesante señalar los valores extremos, en los que hay gran coincidencia en la mejor valoración por los dos colectivos en la misma empresa. Y posiblemente es más interesante la observación que en el extremo positivo destacan dos empresas que se caracterizan por ser las que más invierten por persona en formación continua. El interesante resultado apunta hacia como las empresas consideran esta actividad y los resultados que proporciona: si bien el objetivo de la formación no es la reducción del absentismo, las empresas que invierten más, obtienen como resultado una mayor valoración de la importancia de la FC en ello.

Un ejemplo de ello lo encontramos en el siguiente comentario:

> *con la formación conoces más lo que haces y te baja el stress sin pedir ayuda. Tienes más seguridad sobre tus actividades y no pedirás la baja por stress.* (ER 5 49)

En el otro extremo tenemos las organizaciones empresariales y las empresas que tienen la formación continua como un servicio interno más que como un proceso integrado en las actividades empresariales. En estos casos se ve poca relación con el clima y el absentismo, dominados por el uso utilitarista de la FC.

7) **Reducción accidentes**

La importancia de la formación continua en la reducción de accidentes tiene mayor valoración por parte de los trabajadores que por parte de sus responsables. Los responsables que la puntúan de forma más baja son los de empresas de gran tamaño que tienen a la formación continua como una actividad de servicios y el receptor que valora también más baja, es el receptor directivo crítico. Ello refleja que la formación obligatoria sobre seguridad y reducción de accidentes laborales, no es la única fuente de reducción de accidentes y por ello la gran cantidad de iniciativas en este ámbito, como las iniciativas a nivel europeo que se coordinan desde la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (https://osha.europa.eu/es/about)

8) **Reducción rotación y movilidad del personal**

La reducción de rotación y movilidad del personal no es una actividad en la que la formación continua tenga importancia según señalan tanto los responsables de formación continua como los receptores. Destaca un entrevistado responsable que forma parte de una empresa que invierte mucho en Formación Continua. Al igual que en los temas de reducción de absentismo o reducción de accidentes y mejora del clima laboral, da la máxima valoración explicando de este modo como los efectos señalados participan en el ámbito de sus objetivos de formación continua. Los trabajadores coinciden más en la baja valoración de este tema que los responsables de formación.

b) Efectos sobre las personas

Cuadro 87: resultados emisores de formación (efectos personas)

EFECTOS PERSONAS												media
Adecuación a las expectativas	4		4	5	4	5	5	3	5	5	5	4,1
Logro de los objetivos planteados	4		5	5	5	5	4	5	6	5	5	4,5
Calidad de los contenidos	4		6	5	5	4	4	5	6	6	5	4,6
Calidad de los métodos y técnicas	4		4	5	5	4	5	5	5	6	5	4,4
Conocimientos del formador	4		4	6	6	6	5	5	6	6	5	4,9
Habilidades del formador	4		4	6	6	5	4	5	5	6	5	4,6
Clima creado	4		4	5	6	6	5	5	6	6	5	4,8
Nivel de participación	5		4	5	6	5	5	4	6	5	5	4,5
Calidad de los recursos	4		4	5	5	5	6	5	5	4	4	4,3
Posibilidades de aplicación	3		6	6	6	4	5	5	6	6	5	4,9
Propuestas de mejora	4		4	5	4	3	4	3	5	4	3	3,5

Cuadro 88: resultados receptores de formación (efectos personas)

EFECTOS PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	media
Adecuación a las expectativas	6	4	3	4	4	6	6	5	5	4	5	5	5	6	5	4	5	5	2	5	4,70
Logro de los objetivos planteados	6	4	6	4	4	6	6	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4,75
Calidad de los contenidos	6	4	6	4	4	6	6	6	6	6	6	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5,05
Calidad de los métodos y técnicas	6	4	3	3	4	6	6	5	6	6	6	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4,55
Conocimientos del formador	6	6	6	4	6	6	6	5	6	6	6	4	5	3	5	4	5	5	6	6	5,30
Habilidades del formador	6	4	4	4	4	6	4	6	6	6	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4,65
Clima creado	6	4	4	6	4	6	6	5	6	5	6	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4,80
Nivel de participación	6	3	3	6	3	3	6	4	6	4	6	5	4	2	3	5	5	5	4	3	4,30
Calidad de los recursos	6	4	3	6	4	6	6	6	6	4	6	6	4	2	3	5	5	5	5	5	4,85
Posibilidades de aplicación	6	3	3	4	3	6	6	4	6	5	6	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4,65
Propuestas de mejora	5	3	3	4	4	5	5	3	5	4	5		5	1	5	4	4		4	4	3,65

Los efectos sobre las personas se plantean como una manera de ver el grado de satisfacción de las acciones formativas realizadas y sobre ello se pregunta a los responsables de formación y a los receptores de la misma. En términos generales las respuestas de los emisores están un poco por debajo de las respuestas de los receptores. Ello podría relacionarse con el reconocimiento de la necesidad de

© Gabriel Izard

trabajar para la excelencia y la auto-exigencia de los responsables de formación. Veamos a continuación el análisis sobre los detalles.

1) Adecuación a las expectativas

La respuesta a esta cuestión tiene la dificultad de que no se pregunta por si las expectativas son muy altas o muy bajas y en consecuencia una valoración alta no indica si era sobre una expectativa alta o baja. Este problema queda en parte solucionado con la pregunta siguiente sobre los objetivos planteados.

La adecuación de las expectativas tiene mayor valoración en los directivos receptores de formación que en los no directivos salvo en un caso: se trata de una empresa que tiene un bajo nivel de inversión por persona y que las actividades de formación que realiza tienen un enfoque orientado a disponer del gasto que pueden realizar con la formación bonificada de la fundación tripartita. También un trabajador de una tienda pequeña especializada perteneciente a un gremio, manifiesta su baja valoración, e intuimos que se puede explicar por su obligación en realizar la formación que se necesita por el puesto y que él puede considerar como innecesaria debido a sus propios conocimientos o experiencias.

> *No entiendo porque tengo que tener este curso para tener más estabilidad en mi puesto de trabajo cuando ya se todo lo que puedo aprender en mi profesión* (ER 19 59)

.

2) Logro de los objetivos planteados por la formación

Los objetivos de la formación difieren entre empresas. Si bien no hemos preguntado sobre ellos si podemos ver que tanto por parte de los responsables como de los receptores, el grado de satisfacción sobre los objetivos es alto, sin que destaque ningún extremo en ello. Podemos entender que la dosis de realismo a la hora de platear la formación, se adecua a las estrategias y maneras de hacer de las distintas empresas participantes.

3) Calidad de los contenidos

También en la calidad de los contenidos aparecen sorpresas y todos los entrevistados dan una valoración alta sobre los mismos en coherencia con las valoraciones siguientes respecto los métodos y conocimientos del formador.

4) Calidad de los métodos y técnicas

La alta valoración en calidad de métodos y técnicas queda únicamente rebajada por receptores de formación continua que o bien tienen la posición crítica antes comentada respecto la empresa y la formación continua o bien están en una empresa que su concepción de la formación tiene el enfoque ya comentado, orientado a disponer del gasto que pueden realizar con la formación bonificada de la fundación tripartita. Con la respuesta a la pregunta sobre la satisfacción de métodos y técnicas emergen condicionantes que las empresas pueden tener sobre la formación continua.

5) Conocimientos y habilidades pedagógicas audiovisuales y comunicativas del formador

Tanto los responsables de formación continua como los receptores, valoran de forma muy alta los conocimientos del formador, aunque ello no sea lo que se lleve la valoración media más alta en los responsables pero si en los trabajadores. En este ámbito (los conocimientos del formador) se plasma la alta satisfacción de las actividades formativas. Algún receptor directivo de todos modos no puntuó de la manera más alta:

> *Sabía yo más que el profesor en algunas cosas del temario pero me fe bien repasarlas y darme cuenta de ello* (ERD 14 48)

En cambio sobre el tema de las habilidades la valoración por parte de los receptores es más baja que la valoración por parte de los emisores. Se repite que la visión más baja es la que parte del directivo receptor con actitud crítica y también por parte de los receptores de empresas con menor interés en la formación.

> *No sabía cómo hacernos entender a la práctica lo que había explicado en teoría, dando como excusa la falta de tiempo. Pues si no tiene tiempo que no nos lo cuente…* (ER 20 48)

6) Clima creado y nivel de participación

El clima creado tiene valoración positiva y parecida en ambos, los emisores y los receptores, aunque la discrepancia vuelve a aparecer por parte de los receptores en los tres casos que van mencionándose: el directivo receptor crítico que seguramente no tiene buena impresión sobre le clima debido a su posicionamiento, los trabajadores de la empresa con una orientación de menor interés en la formación, y finalmente por parte del trabajador que se siente obligado en realizarla.

En cambio respecto al nivel de participación, la valoración de los responsables de formación continua es algo más alta que la de los receptores, aunque posiblemente el efecto de los discrepantes en este caso sea mayor, por razones parecidas que tienen que ver con el escepticismo.

7) Calidad de los recursos puestos en juego (aula, espacios), horarios, información recibida, etc

La visión sobre la calidad de los emisores es más baja que la de los receptores, siguiendo la pauta general comentada al inicio de análisis de los efectos a las personas: los receptores tienen una visión más positiva de estos efectos comparada con la que tienen sus responsables. Por el valor de la repetición de la valoración más alta o anterior, podemos explicar que salvo el caso de la empresa con menos inversión en formación continua, el nivel de calidad es realmente alto.

© Gabriel Izard

a. Posibilidades de aplicación de la formación en el puesto de trabajo

Las posibilidades de aplicación tienen también una puntuación alta por parte de ambos, lo que indica lo apropiado en la programación de la formación y su recepción.

b. Sugerencias y propuestas de mejora

Las sugerencias y propuestas de mejora no forman parte de los temas importantes relacionados por la formación por parte de ambos colectivos, obteniendo en ambos casos una puntuación que se aleja de la máxima.

5.2. Resultados de los Comités. Diseño

La participación en el focus group se basó en invitaciones a personas que por su perfil profesional su opinión fuese de relevancia en la investigación en curso y poder triangular los resultados obtenidos en las partes anteriores, con las opiniones que en debate aportaban mayor relevancia.

De este modo se organizó una reunión en Barcelona en la tarde del 11 de julio de 2013 en la que asistieron 4 personas y con una duración de 2 horas. El resto de las personas se les contactó personalmente y de forma inmediata para poder contrastar con ellas teniendo en cuenta las opiniones y resultados de la reunión.

Se entregaron documentos: en el primero se planteaban en forma de 9 dilemas agrupados, los resultados principales del trabajo de campo de la investigación y se plantearon que la intervención en cada dilema diese respuesta a tres puntos:

a. Si cree que es correcto lo que se explica
b. Cómo se podría mejorar o solucionar
c. Sugerencia de investigación y de aplicación

Participantes:

1. Alejandro Molla Catedrático Universidad de Valencia 1979
   Área de trabajo: distribución comercial, comportamiento del consumidor y dirección de marketing. Ha publicado en revistas nacionales e internacionales, así como presentado ponencias en congresos como AEMARK, EAERCD, ACEDE. AEDEM, EMAC.
2. Bernat Morales Director Relaciones Externas Catalunya de Mercadona 1998
   Área de Trabajo anterior: RRHH. Actual: Representante de Mercadona en las Instituciones y actividades institucionales en Catalunya
3. Charo Romano. Directora del Centre de Formació Permanent de la U. Rovira Virgili, Cap de l' Área de Postgrau de la URV
   Área de trabajo: Centre de formació Permanent. Directora, donde planifica, capta recursos, gestiona equipos y desarrolla proyectos y programas
4. Joaquin Gairin, Catedrático de la UAB de Didáctica y Didáctica y Organización escolar

Área de trabajo: Su experiencia docente e institucional es amplia, habiendo sido director de centro educativo, decano de facultad, director de departamento universitario y del ICE de la UAB. Consultor internacional, está interviniendo en programas de reforma educativa en España y Latinoamérica. Actualmente, dirige proyectos sobre desarrollo social y educativo, desarrollo organizacional, procesos de cambio educativo, liderazgo, evaluación de programas e instituciones, TIC en formación y evaluación de impacto.

5. Jordi Cuatrecases Director departamento de desarrollo de AECOC
   Área de trabajo: El Departamento de Desarrollo de AECOC incluye actualmente las siguientes áreas: Formación y eventos, estudios y actividades de la demanda (consumidor), publicaciones, Canal Horeca, Productos del mar, Plataforma del Congelado, Hortalizas carnes, Seguridad Alimentaria y nutrición, Gestión del Conocimiento
6. Maria Segarra – Cambra de Barcelona
   Área de Trabajo: Competitvidad y formación, en la que se incluyen actividades de formación continua, formación a medida, on line, comercio y turismo, emprendeduría, acompañamiento, proyectos europeos pro
7. Nuria Beltran, Directora General Escodi
   Área de Trabajo Formación grados y postgrado en Comercio y distribución. También Formación a medida y otras actividades dentro del ámbito de la distribución comercial
8. Ramon Santolalla Profesor Jubilado Universitat de Barcelona
   Área de trabajo: Consultor internacional sobre cualificaciones profesionales en distribución comercial

5.2.1. Dilemas planteados en el ámbito de la dimensión de la formación continua

1. Las empresas no presentan habitualmente datos sobre inversión en Formación Continua por persona y año. Se estima que la horquilla de inversión media por persona y año en las empresas del sector se sitúa entre los 150 y 650 euros (100 en los gremios). La inversión bonificada desvirtúa el interés real en la inversión en la formación continua

2. La mayor antigüedad del trabajador implica menos inversión en Formación Continua salvo en las empresas más orientadas a la innovación donde la valoración de la formación continua es más alta. La composición de la plantilla de trabajadores y su relación con la especialización en el puesto de trabajo, influye en el número de horas de formación. Las empresas con mayor crecimiento, invierten más.

3. Se estima que la duración media por trabajador se sitúa entre las 4 y 24 horas por año. Los trabajadores nuevos tienen una formación inicial entre 15 y 80

horas por trabajador. En los casos directivos de nueva incorporación, llega a 18 meses. A pesar de la importancia del aprendizaje informal, no se sabe su dimensión y ello desvirtúa los datos sobre las actividades efectivas de formación continua. No existe una sistemática de datos sobre el número de alumnos.

Resultado sobre dimensión:

1. Es cierto que las empresas no presentan datos sobre **inversión** por persona. Lo que a veces se puede encontrar, son estudios donde se explican la metodología de investigación utilizada de forma sectorial. La horquilla de inversión entre 150 y 650 euros por persona – año que se indica es correcta, aunque depende del nivel del trabajador y el tamaño de la empresa. Hay inversión que hace la empresa, que no tiene traducción con la formación tradicional tipo cursos. Las empresa que tiene grupos de trabajo (de discusión, de reflexión,..) formados por trabajadores y que son otra forma de formación, seguramente no informa de ello como inversión en formación.

   Con la **formación bonificada** se produce el fenómeno en algunas empresas donde en vez de buscar cómo financiar la formación, se buscan como encontrar ayudas para aumentar los ingresos, que luego aplicarán en cursos formación. En consecuencia, se pierde la razón de ser de la actividad bonificada. También se da el fenómeno en la micro-empresa de que a menudo se pierden las posibilidades de realizar formación bonificada, porque no tiene información de que dispone de ella, o porque no invierte en los empleados de bajo rango. Para que la formación bonificada funcione bien, se tiene que hacer un **acompañamiento** a las empresas y un seguimiento para ayudarles en sus decisiones y que la formación tenga un objetivo finalista y una estrategia adecuada. Desde entidades como las cámaras de comercio ya se están haciendo actividades en este sentido. Empresas muy pequeñas con poco crédito necesitan este paso intermedio estratégico y la ayuda para su orientación estratégica, diseño y luego orientación operativa es esencial si se quiere llegar a buen término. El sistema actual está mal canalizado puesto que la empresa pequeña dispone de poco tiempo para gestionar sus necesidades. Los contratos programa desvirtúan, porque se busca el dinero y se está lejos responder bien a una necesidad. El sistema de bonificación no debería ser tan estándar (cursos) y contemplar otras situaciones de formación. La formación continua debe extenderse a otros universos más allá de la empresa (formación en grupo de empresas por ejemplo).

   El Tratado de Lisboa del año 2000 define la formación continua como la **formación a lo largo de la vida**. Los módulos de formación de los certificados de profesionalidad deberían ser los que guían los contenidos la formación

continua, en vez de la búsqueda de soluciones específicas de la empresa. La formación continua tiene que ir orientada a los módulos de formación de la cualificación profesional. Las unidades de competencias dan una cualificación profesional que sirva para las **personas**.

2. Los movimientos de las plantillas laborales tienen que ver con la antigüedad de los trabajadores y puede implicar menos formación cuando se sustituyen los más antiguos por otros más jóvenes a través del plan laboral. Entonces se abandona la formación del antiguo porque se supone que ya sabe hacer el trabajo y no necesita aprender la cultura y filosofía (valores) de la empresa que ya tiene incorporadas en sus tareas y actividades. Muchas empresas consideran que a medida que la gente tiene más experiencia, la formación es menos necesaria. En distribución también debe tenerse en cuenta cuál es el efecto de la sustitución de personas nativas por personas inmigrantes y donde poner las prioridades de formación sobre los valores y cultura de la empresa.

Si la empresa es **innovadora** y se arriesga más, necesita más formación. Pero la curva de aprendizaje de las personas y el interés para temas de formación en personas con experiencia, puede alejarse del ámbito de su trabajo para y mostrar interés en otros ámbitos profesionales o incluso lúdicos fuera de la propia profesión. Hace falta un **cambio cultural** para que no sean solo las empresas más innovadoras la que más invierten en formación continua: invertir en **talento** genera oportunidades de negocio. En las micro-empresas confunden a menudo experiencia con conocimiento y la formación no puede estar condicionada solo a la experiencia porque el **entorno** cambia y se necesita siempre actualizar los conocimientos. Por ejemplo, el crecimiento, ser competitivo, conocer el futuro comercial y las estrategias implican formación por parte del directivo, aunque tenga mucha experiencia.

Los convenios colectivos deberían incorporar los programas de formación continua. También los programas de puesta al día en temas como las nuevas tecnologías sobre todo para reducir las diferencias entre personas de distinta edad o generación. La formación muy especializada debe acompañarse con una formación paralela (trabajo en grupo, concepción de ámbitos de trabajo, …) con características más generales porque si la empresa cerrase el trabajador no podría hacer nada con su formación. Las **carreras profesionales** en el sector de la distribución son cortas y por eso la gente con más años necesita menos formación.

3. La **duración** de la formación debe estar en función de la definición y necesidad del puesto de trabajo. La comisión de Educación y Cultura de la UE entiende que todo los que sea menos de 20 horas no es una formación

© Gabriel Izard

que permite dar resultados y por lo tanto no se puede subvencionar. El bonus mínimo de la formación bonificada es de 20 horas por esta misma razón. Los modelos de formación de 4 a 24 horas no son de formación, sino que son de información. La cifra mínima de 4 h no puede considerase que se trate de formación continua. ¿Cuántas horas al año se necesitan en formación continua? La duración de la formación debe estar en consonancia a los objetivos a alcanzar: hay tres cosas: saber; saber hacer; saber hacer-hacer.

En el modelo productivo actual nos lleva a que los trabajadores situados en escalafones de abajo tienen poca formación, en cambio los de arriba tienen muchas horas de formación. La gran transformación debería consistir en dar mucha formación a los de abajo y de esa forma poder optar a puestos directivos y los de arriba más **autoformación**, porque precisamente al estar formados, lo pueden hacer. Un nivel bajo en el sector puede tardar 15 años a llegar a una posición directiva.

En el sector de la distribución se dan dificultades de disponibilidad de horario de las personas y el esfuerzo para formarse debe de hacerse normalmente fuera del horario comercial. La formación continua debería abarcar a todo tipo de empleado, por ejemplo incluir los **autónomos y las franquicias**.

Cuando se trata de buscar bajo coste deberían potenciarse los grupos de trabajadores y grupos de discusión para que unos enseñen a otros y resolver problemas concretos. En el aprendizaje **informal** se dan muchas competencias transversales como el trabajo el equipo, competencias relacionales en personas muy activas etc. ¿Cómo medir los resultados si no hay unidades de competencias para este tipo de aprendizajes?

En el sector de la distribución comercial el aprendizaje informal es muy importante y hoy por hoy no se cuantifica como formación. La actividad el trabajador pasando por las distintas secciones o departamentos de los y aprendiendo las técnicas y actividades de las compañías, es realmente muy importante y es difícil dimensionar ese aprendizaje. A menudo, cuando se incorporan nuevas personas en las empresas se les hace un plan de **formación de acogida**, en el que hay mucho de aprendizaje informal, pasando por las distintas secciones o departamentos. Como que no existe una sistemática de cualificación de aprendizaje informal, no se puede valorar o evaluar objetivamente a los trabajadores que han realizado estas actividades. Una propuesta es que se analice y evalúe lo que hacen los estudiantes y las empresas, a partir de la nueva situación en que lo los grados de las Universidades piden la incorporación de las prácticas obligatorias. El estudio de los contenidos de los contractos en prácticas vinculadas a las titulaciones, puede ser ilustrativo sobre la formación continua.

5.2.2. Dilemas planteados en el ámbito de las Estrategias y Actividades

4. El interés en que el trabajador desarrolle sus capacidades de forma autónoma con la Formación Continua tiene mayor importancia en las empresas de mayor tamaño. El interés que el trabajador desarrollo sus capacidades a través de la formación continua en la polivalencia, tiene más importancia en las empresas que abarcan mayor número de subsectores.

5. Los trabajadores que reciben Formación Continua consideran muy importante su aportación en la motivación, y los trabajadores directivos lo puntúan mejor que los no directivos. Los responsables de Formación Continua, tienen más interés en que sirva para la toma de decisiones ante los problemas de riesgo o incertidumbre, que los trabajadores.

6. La valoración del aporte de la Formación Continua en el conocimiento y desarrollo de la cultura de la empresa, tiene un valor parecido en los trabajadores que reciben la formación continua y en los responsables de su emisión, pero es más alto en las empresas que invierten más. En las entidades gremiales esta valoración es más baja.

7. La formación continua fuera del puesto de trabajo es más importante en los trabajadores directivos que en los no directivos. La formación en grupo se valora de forma muy alta salvo en los gremios. La adopción del e-learning es muy baja y únicamente hay alguna en casos de posiciones directivas y en formación bonificada

Resultados sobre estrategias y actividades:

4. Se necesita que la formación continua se oriente hacia la autonomía e iniciativa de los trabajadores y también a su creatividad, en empresas pequeñas, más que en las grandes porque, como es tan variada la cantidad de situaciones en que se pueden encontrar en la empresa pequeña, necesitan poder encontrar más alternativas rápidamente. Los comerciantes con pocas tiendas y también las empresas de tamaño pequeño, están muy preocupados en que realmente el trabajador tenga estas capacidades de autonomía y polivalencia con capacidad de **resolver problemas**. En las grandes empresas y grandes cadenas, donde los procesos están más automatizados y tienen más grados de especialización se necesitará menos capacidad de autonomía e iniciativa, porque si se tiene creatividad fuera de lo estipulado, la cadena se rompería. Las empresas grandes son en las que se puede dar más **especialización** y la formación tendrá que adaptarse a ello. El

papel de la **cultura de empresa** y así como el nivel de desarrollo y estandarización de los **procesos internos** tiene mucho que ver con la toma de decisiones frente riesgos y autonomía de los trabajadores. Con una fuerte cultura podemos dejar que haya mayor autonomía porque el entorno está controlado, sino se podría poner en duda que pudiese haber autonomía

La **polivalencia** necesita que sea admitida por el puesto de trabajo. Si las unidades de competencias que exige el puesto de trabajo son incompatibles con la polivalencia, no se deberá ser polivalente. Para algunos puestos de trabajo no puede haber polivalencia, por que se desvirtúa su cualificación profesional. Si el puesto necesita más polivalencia, deberá añadirse más unidades de competencia en su definición. En los decretos de los certificados de profesionalidad, se ve como los puestos tienen distinto número de unidades de competencia. Si el trabajador quiere ser polivalente deberá formarse para el puesto que tenga las unidades de competencia correspondientes. Hay puestos de trabajo que las unidades de competencia pueden ser amplísimas y por eso pueden tener más polivalencia.

5. A pesar de las dudas sobre la relación entre motivación y la realización de la formación continua en general, en las empresas pequeñas existe una relación con la motivación: cuando la empresa invierte en formación continua en el trabajador, éste lo interpreta como una **recompensa** sobre el trabajo hecho, mientras que en la gran empresa, al estar en el procedimiento, ello no es así.

En las grandes empresas aparecen los *becarios de formación*: personas que siempre se apuntan en cursos y actividades de formación y consiguen mayor prioridad en la asignación de formación, al estar más tiempo en esta posición. Se dan casos en que hay trabajadores que van a la formación para no estar en su puesto de trabajo.

Se da un círculo vicioso: para tener éxito en la formación se acompaña de incentivos y ello significa que se va formalizando y regulando, y a medida que se va formalizando, el interés de los trabajadores cambia hacia el cumplimiento del requisito y la obtención del certificado, dejando en segundo renglón, el interés por el contenido. Los **incentivos** cuantitativos no son suficientes y también deben ser cualitativos en función de los objetivos que se quieran alcanzar.

Se necesita que cada puesto de trabajo tenga un **itinerario** profesional con su correspondiente planteamiento formativo. Los directivos tienen objetivos más tangibles en la formación que los no directivos y ello explica que lo puedan considerar como más importante. La cuota de responsabilidad de los directivos es muy alta y los resultados de la formación continua son mucho

más directos. La formación para directivos es poco instrumental y va más orientada al desarrollo de la persona con lo que aumenta su motivación.

6. En las empresas que invierten más los trabajadores pueden tener la percepción constatable, continua y sostenible, de que la formación les puede facilitar su evolución profesional dentro de la empresa. En las que se invierte menos, el hábito es discontinuo y entonces se produce un círculo vicioso donde no se valora la formación continua y ello alimenta su mala inversión. En distribución comercial las empresas que invierten más en formación continua, tienen más conciencia del valor diferencia y de cómo utilizar el capital humano para ello. Cuando los empresarios de comercio reciben formación se dan cuenta que es una buena herramienta y entran en el círculo virtuoso que retroalimenta la realización de más formación. De todas maneras, es difícil pensar que en las empresas pequeñas la formación sea determinante para hacerlas cambiar.

La cultura de empresa incluye en muchas cosas y entre ellas se incluye el ejemplo del día a día como un aspecto relevante. La cultura de empresa puede impulsarse con la formación continua, aunque la más instrumental, como por ejemplo cómo manejar una herramienta como un trans-elevador, no tiene que ver con la cultura de la empresa. La formación se utiliza en las grandes empresas para contribuir a reforzar la cultura de empresa. Las **diferencias** entre las grandes empresas se gestionan también con la cultura. Por ello es un elemento primordial y por ello la importancia de la formación continua que también se utiliza como apoyo a esa diferenciación cultural. En la empresa pequeña o el pequeño comerciante puede tener una autoestima baja y no creerse que sea empresa y no valorar de la misma forma la necesidad de la cultura. En las entidades gremiales que prestan servicios se desvirtúa el aspecto de la relación entre la formación continua y la cultura de la empresa, por estar más dispersos en su actividad como empresa.

Las actividades de las empresas de distribución de forma simplificada están compuestas de dos partes: la del continente y la de contenido: no se puede hacer la propuesta de producto para el consumidor desvinculándola de cómo le llega que es, naturalmente a través del capital humano de esa empresa. De este modo, la formación de los equipos de trabajo integra la cultura como necesidad de negocio. Se utiliza la formación como una permanente **puesta al día**, más allá de la adquisición simple de conocimientos y con ello el trabajador gana como profesional. Con este enfoque, la formación se programa para asegurar el futuro del trabajador y el de la empresa.

© Gabriel Izard

7. Hay determinados contenidos de la formación continua que deben ser realizados fuera del puesto de trabajo como decisión estratégica. Compartir con otros en el aula fuera de la empresa es una herramienta tremendamente útil para el aprendizaje.

La realización de la formación **fuera del puesto** se valora de forma más importante por parte los directivos por los componentes de estrategia que tiene su formación. La oferta que tienen los directivos hace que la formación continua sea mejor valorada por su parte. Las oportunidades para ellos están más fuera que dentro de la propia empresa. Pero la formación de los directivos se identifica con la **función** (ser directivos) y puede conllevar menor interés con la cultura de la empresa por su parte. De hecho en todos los sectores y también en distribución se da mucho intercambio de directivos en las empresas, siguiendo las pautas de mercado. En este sentido, la voluntad de reducir los costes conllevan que algunos puestos directivos se reformulen para dar cabida a otros perfiles igualmente competitivos con sueldos mucho más bajos.

Respecto la formación en grupo, es lógico que se valore más en las empresas que en los gremios, dada la orientación que tiene la formación en ambos casos. Las actividades formativas de los gremios se centran en la formación más instrumental y menos estratégica. El aprendizaje entre las partes participantes es uno de los aspectos importantes de la formación continua en grupos. Una de las ventajas de la formación continua en grupo es la obtención de cultura corporativa con lo que los gremios no tienen interés en ello. El networking y las ganancias de la **formación relacional** que se consigue con los grupos, es cada vez más importante en las empresas comerciales y de distribución comercial.

Los inicios del elearning no han sido una buena experiencia para sacar el máximo su provecho, porque no era un proyecto formativo bien definido y en muchas ocasiones no pasaba de ser un conjunto de lecturas recomendadas en PDF. Para determinadas actividades de formación, el e-learning es muy útil siempre que no sea un texto fijo colgado en la web que se lee en la pantalla. La calidad de las tutorías y materiales del elearning deben abordarse adecuadamente para que tengan éxito. La oferta de elearning ha sido muy mala hasta ahora. El elarning bien diseñado se valora muy positivamente. En determinados sectores y con perfiles diferente el elearning se está empezando a utilizar mucho[15]. La oportunidad del elearning se encuentra en que la empresa puede dosificar mucho el tiempo invertido en formación. En las empresas grandes de distribución se plantea el

[15] Hay 28 cámaras de comercio que utilizan la plataforma que se creó en la Cámara de Comercio de Barcelona para las actividades de elearning en el comercio.

elearning para dar respuestas a las necesidades de formación, cuando hay reducción de presupuestos. Con la combinación del elarning y la formación presencial, se puede hacer una buena complementación, teniendo en cuenta los límites: por ejemplo un curso de habilidades directivas, es presencial. Para otras cosas más prácticas, es muy útil para obtener flexibilidad, ya que se precisa desplazar el trabajador al centro formativo. La influencia de la gente joven con experiencia digital nativa también es un vector impulsor del elearning. El e learning tiene que ser corto y práctico, y no tiene sentido para algo de larga duración. El e-learning se usa en el mediano y pequeño comercio para posiciones de baja cualificación para evitar que el trabajador tenga que desplazarse en su formación bonificada y que la puedan hacer en la tienda durante tiempo ocioso. Hay experiencias muy bien valoradas en temas de polivalencia para varias unidades de negocio porque el material está muy bien elaborado con la **participación de los implicados**. También los proceso de acogida se hace por e learning, por ejemplo en cadenas de moda. El e learning debe ser de libre elección del trabajador que desee mejorar y la UOC ha sido un buen ejemplo en éste ámbito. En US y Alemania las empresas publican la oferta de elearing existente y los trabajadores alumnos de forma voluntaria deciden acogerse a ella.

A veces puede provocar cierto nivel de conflictividad que el elearning tenga que hacerse fuera del horario de trabajo en casa. Para ello, si el trabajador tiene consciencia de que forman parte de una estrategia de desarrollo de la empresa y se pide este esfuerzo adicional para el progreso personal y empresarial, las dificultades son más bajas. El elearning se implantará con éxito pero las dificultades mencionadas (malos contenidos y sobre esfuerzo poco justificado) frenan su desarrollo.

También la autoformación es una tipología que debe incorporarse, como la formación en grupos, el aprendizaje informal (y su certificación). La idoneidad de la tipología depende de muchas cosas y muchas veces las metodologías no se adaptan a los usuarios.

5.2.3. Dilemas planteados en el ámbito de las dinámicas y efectos

8. Todas las nuevas incorporaciones reciben formación continua. Las horas oscilan entre 3 de mínimo y 150 de máximo según respuestas de los trabajadores, o de 4 de mínimo y 18 meses de máximo según los responsables de la formación continua. Todos los entrevistados apuntan en la importancia de la formación continua en los puestos especializados. La categoría tiene poca importancia.

© Gabriel Izard

9. Los responsables de la Formación Continua valoran más importante los efectos de la Formación Continua sobre la organización que los trabajadores que la reciben (servicio, calidad, satisfacción al cliente, reducción de errores, reducción accidentes, mejora clima laboral, reducción rotación y movilidad). En cambio los efectos sobre las personas (logro objetivos planteados, adecuación a les expectativas, contenido. Métodos, habilidades y conocimientos del formador, posibilidad de aplicación, calidad de los recursos) la valoración es muy parecida.

Resultados sobre dinámicas y efectos:

8. Es incoherente hablar de formación continua cuando se hace formación a las nuevas incorporaciones. Todos los trabajadores que se incorporan en una empresa reciben formación de acogida, aunque sea muy breve. Se confunde la formación inicial con el periodo de prácticas en un nuevo contrato. La formación continua es otra cosa: es formación que el trabajador tiene a lo largo de toda su **vida profesional**, y en consecuencia no es una vía de acceso, sino de **permanencia** y **promoción** de la carrera del trabajador. La formación continua está cerca del concepto de aprender- haciendo o learning by doing.

La formación continua tiene que definirse para cada puesto de trabajo en la empresa. Las actividades de formación continua no deberían ser decisión únicamente de cada empresa sino que debería ser obligatorio que los trabajadores tengan que hacer los módulos que les correspondan de las unidades de competencia de su puesto y que ello sirva para irse cualificando a lo largo de su vida profesional. La tarjeta Europea Profesional que se está desarrollando es válida para un tiempo determinado (4 años) y si el trabajador no ha incorporado las correspondientes unidades de competencias en este período de tiempo, no se renueva la tarjeta. La empresa (o las entidades profesionales para empresas pequeñas) deben anunciar para cada uno de los puestos de trabajo del sector los programas que se han de desarrollar sobre los módulos correspondientes a las **unidades de competencias**, que le permitan mantener su puesto de trabajo. Si no lo hacen, el trabajador queda obsoleto.

En el contexto actual tan dinámico tiene que haber una mejor articulación entre los diferentes aspectos de formación: la inicial, la de incorporación, la de actualización, de desarrollo de competencias nuevas. Debería articularse en un **itinerario formativo** en relación a puesto de trabajo y en función de la tipología de formación definiendo como mezclar las metodologías. Por ejemplo, para la formación inicial incorporar la socialización, donde las metodologías presenciales son muy sustantivas.

El enfoque de trabajo de las capacidades dinámicas trata de saber qué dimensiones definen a la empresa no de una forma estática sino de una manera dinámica para que su éxito sepa mantener las capacidades (dinámicas) a las nuevas situaciones del entorno cambiante. En la distribución por ejemplo se ve cómo el saber hacer de los trabajadores en la compra o en la venta, se adapta a la situación actual No se trata de hacer las cosas de otra manera, si lo que se sabe hacer funciona. Se trata de ver cómo hacerlas en el nuevo entorno cambiante. La formación continua sobre las capacidades dinámicas es un tema imprescindible en la distribución comercial.

9. No se puede dar formación sin comprobar la eficacia de la misma. No es fácil evaluar el éxito de la formación continua, y menos en el centro de trabajo. La creatividad y la **innovación** son también dos aspectos imprescindibles en los efectos de la formación. Las posibilidades creativas e innovadoras de la formación son muy importantes. Se tiene que saber y saber hacer.

La formación no puede ser unidireccional o impartida sin compartir ni implicar al formado desde el inicio de la formación, como elemento fundamental. Hacer partícipe de los formados en el diseño de la formación es muy importante. Actualmente el que recibe la formación no tiene una visión global. La empresa tiene que tener un sistema de información para que el trabajo pueda visionar la mejora de resultados global. Hay empresas que empiezan a jugar con esto y los trabajadores empiezan a ver los efectos de las actividades de formación sobre la organización y no solo sobre ellos mismos. Es muy importante tener esta visión global, que falta en muchas empresas; la construcción del ADN, de la cultura de empresa es lo que se necesita trabajar. La identidad que las empresas tienen, tiene que estar en el capitán humano y la formación es un medio para conseguirlo. En momentos de carencia, con reducciones de sueldos, y dificultades en el mercado, es muy interesante el uso de la formación continua para que los trabajadores puedan sentirse participes del proceso, a través de que la satisfacción vaya más allá de ser únicamente personal sino que sea colectiva como contribución a la mejora de la empresa. La dirección de formación o de recursos humanos de las empresas debe incluir esta visión en sus objetivos. De alguna manera es lo que se hace en una buena detección de necesidades: preguntar a cada trabajador que necesita para desarrollar su actividad no solo a nivel personal sino de toda la organización. **Innovar** no significa hacer una cosa distinta a como lo estás haciendo, sino es hacer una cosa mejor de como se hace y aprender a hacerla de la nueva manera. Las empresas de distribución son empresas de servicio que están en contacto permanente con las necesidades cambiantes del consumidor y la formación es necesaria

© Gabriel Izard

para aprender los cambios que se necesitan en el proceso permanente de adaptación al consumidor, la competencia y el entorno económico en el que se desenvuelve.

C) MARCO CONCLUSIVO

6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Con las actividades realizadas en esta investigación, hemos dado respuesta a al objetivo general planteado de analizar la formación continua en las empresas del sector de distribución comercial en España, así como los 4 sub-objetivos descritos en detalle en el capítulo 4.

Las conclusiones que se presentan a continuación, parten de los resultados obtenidos en las cuatro fuentes de información:

1) datos obtenidos del análisis de las respuestas de las entrevistas
2) datos e informaciones elaboradas después de los debates e intervenciones de los participantes en los grupos de trabajo y comités
3) datos e informaciones elaboradas desde la documentación de las propias empresas y de fuentes bibliográficas
4) datos obtenidos de las anotaciones del trabajo de campo.

6.1 Conclusiones sobre la identificación de las estrategias y fundamentos de la formación continua de las empresas líderes de la distribución comercial

Partimos de que las actividades de formación continua en las empresas líderes de la distribución comercial de España, está enmarcada en las políticas y estrategias generales de estas organizaciones. Las diferencias de los comportamientos y actividades de las empresas del sector de la distribución que se aplican como consecuencia de las diferencias en sus políticas y en sus estrategias generales, tiene un reflejo directo en las actividades de formación continua.

Nuestra investigación nos ha permitido poner en claro algunos aspectos sobre los fundamentos formación continua de los protagonistas de sector, referidos a la aplicación de las estrategias y políticas generales. Los temas que se tratan versan sobre la inversión, las principales diferencias de enfoque según tamaño de la empresa, así como los planteamientos sobre creatividad y autonomía de los trabajadores, la innovación, la motivación y la cultura de empresa. Ello se puede apreciar con los datos mostardos en el cuadro 64 y las discusiones de los comités en el 5.2.1.

1) Las empresas de la distribución comercial que tienen mayor éxito, según el ritmo de crecimiento y satisfacción percibida por el consumidor, son las que **más invierten** en formación continua. Situamos el umbral de unos 400 euros por

© Gabriel Izard

trabajador al año de inversión en formación continua, como el límite de la empresa en la que la formación continua es una parte importante de su actividad y la utiliza como parte de su estrategia; aunque la horquilla de éxito se sitúa entre los **400 y 650** euros por empleado año. La estrategia de invertir en formación continua está ligada a la estrategia y fundamentos del éxito empresarial.

2) Existen procesos que **desvirtúan** la razón de ser de formación **bonificada,** que es una buena ayuda para las actividades de formación en las empresas de la distribución comercial. Se trata de procesos en los usuarios o las empresas que perciben la bonificación sacan poco aprovechamiento de la formación, debido a que predomina el planteamiento de la obtención de recursos para hacer actividades, más que el criterio de utilizarla para dar soporte a una actividad programada y que forme parte de la estrategia fundamental de la empresa.

3) Para las **pequeñas** empresas de la distribución comercial es más difícil la realización de la formación continua, incluso con la utilización de programas de la Fundación Tripartita sobre la formación bonificada. La participación de especialistas para el desarrollo de la formación continua con actividades intensas y continuadas de soporte y **acompañamiento** en las empresas pequeñas es clave para que la formación continua tenga éxito.

4) Cuando las empresas incorporan en su estrategia con invierten inversión y acción decidida en la implantación y desarrollo de la formación continua, se crea un **círculo virtuoso**, que retroalimenta la realización de más formación como consecuencia de sus resultados de éxito. Ello tiene especial significancia a las organizaciones de pequeñas dimensiones.

5) El aporte de la formación continua en temas de **creatividad y autonomía** del trabajador, es más necesaria en pequeñas empresas de distribución comercial, a pesar de que los responsables de formación de las grandes empresas lo valoren como más importante que los de empresas de tamaño inferior. La relación de la autonomía y control enfría las posibilidades del desarrollo de la formación continua en la pequeña empresa, que prima la visión a corto plazo y reduce las posibilidades de afrontar la formación continua debido a la opinión errónea que las mayores capacidades en creatividad y autonomía de los trabajadores redundan en una reducción de rendimiento y menor cumplimiento de las tareas asignadas. Por otro lado las empresas con una fuerte cultura pueden ser más proclives a la autonomía, puesto que el entorno es está mas controlado

6) Las estrategias de **innovación** tienen relación con las estrategias de formación continua. Las empresas de distribución comercial que innovan tienen más, valoran más positivamente la formación continua para poder dar respuesta a las necesidades surgen de la actividad innovadora en sus múltiples facetas. La innovación responde o se anticipa a los cambios del mercado y los responsables de formación continua como los trabajadores que la reciben, valoran de la misma forma su relación con la innovación de la empresa.

7) Motivación. La motivación es un valor intangible que disponen las empresas cuando definen las actividades que han de realizarse de acorde a sus estrategias. La realización de la formación continua y la motivación de los trabajadores de las empresas de distribución continua depende en parte del grado de **complejidad** de las tareas que realizan, y en parte de las responsabilidades y nivel **jerárquico** que tiene el trabajador. También en las empresas pequeñas se relacionan entre si, ya que la realización de la formación no está incluida en ningún procedimiento y es más fácil interpretarla como una recompensa.

8) El peso de **cultura de empresa** en las estrategias de las empresas de la distribución es muy alto. La relación de la formación continua también. Los trabajadores tienen gran interés en hacer esta formación para ser más participes en la cultura, que entre otras se manifiesta con su propio léxico y utilización de las palabras. El uso extensivo del **vocabulario** propio reafirma el sentido de pertenencia. La formación continua no es el único elemento que lo favorece puesto que hay mucho aprendizaje **informal** relacionado con su uso. Los empleados valoran más la formación continua para este tema, que los directivos ya que la aportación de valores se basa en la experiencia, conocimientos y capacidades de los trabajadores; por eso los trabajadores no directivo reafirman su necesidad de aprendizaje de la cultura. La diferencias entre las grandes empresas se gestionan también con la cultura de la empresa; esta es otra fuente de interés en potenciar la formación continua entre los trabajadores.

6.2 Conclusiones sobre la identificación de las actividades y estructura de la formación continua de las empresas líderes de la distribución comercial

Nuestra investigación nos ha permitido poner en claro algunos aspectos sobre las actividades y estructura de la formación continua de los protagonistas de sector. Los temas que se tratan versan sobre las competencias, la influencia de los cambios del entorno, el recorrido de la formación continua, la formación en grupo, la formación digital a distancia (e learning), aspectos de metodología y contenidos. Los datos obtenidos en 5.1.3 y en los comités en 5.2.2 nos lleva a estas conclusiones.

1) Siendo la **persona** lo más importante en la Formación Continua, se necesita que las actividades y estructura se adecuen a las **unidades de competencias** que son las que cualifican profesionalmente a los trabajadores sobre los cursos de formación que realizan. En la distribución comercial, como en cualquier otro sector, la importancia de esta cualificación, exige una renovación de las capacidades para poder mantener las competencias y demostrarlas en cualquier empresa. Ello redunda en las posibilidades de movilidad, que hoy por hoy no se ven afectadas por la formación continua.

© Gabriel Izard

2) Los **cambios del entorno** influyen drásticamente en las necesidades de formación de las personas. Las pequeñas empresas del sector de la distribución comercial basan gran parte de su adaptación al entorno en la experiencia de sus trabajadores y la obtención de la ayuda que aporta la formación continua queda reducida. Igualmente la formación a los directivos parte de una base sólida de conocimiento y experiencia donde la especialización y conocimiento del entorno influye poco en la realización de esta formación.

3) La **carrera profesional** en el sector de la distribución es corta y por ello el recorrido de la formación continuo es más corto que en otro sectores, salvo en los casos en que la formación continua se refiere a contenido específicos muy concreto relacionados con las habilidades del puesto de trabajo especializado. El concepto de itinerario formativo está poco formalizado en las empresas del sector.

4) Los trabajadores de las empresas de distribución hacen mucha formación en **grupo** aunque la categoría puede influenciar si se hace en el puesto de trabajo o fuera. Los directivos son los que hacen más formación continua **fuera** del puesto de trabajo y la duración es más larga.

5) El **e learning** es una herramienta de la que se habla más de lo que se utiliza con éxito. Hay algunas malas experiencias en su utilización debido a que se reproducía en la pantalla del ordenador, lo mismo que podía haber en papel y que no se interactuaba con criterios útiles para el aprendizaje con la herramienta digital. En algunas ocasiones estos problemas han desprestigiado su utilidad. Por el otro lado aparecen novedosas experiencias que dan respuestas más que satisfactorias a las necesidades de formación, aportando flexibilidad y resultados positivos. Se necesita mucha preparación y bastante a medida de las necesidades del trabajador concreto, para que alcance la máxima utilidad y para ello contar con la participación de los implicados es imprescindible.

6) Los aspectos metodológicos de la formación continua que se han analizado nos permiten concluir:
    a. La formación **sin formalización** de tipo "exposición magistral", es decir formación más participativa, se vincula con las empresas del sector de mayor dedicación a la formación continua
    b. Las actividades formativas a través de la **demostración** son una práctica habitual en las empresas del sector y de gran utilidad
    c. Los **seminarios y los talleres** de corta duración no son actividades muy utilizadas y de gran interés e utilidad en el sector salvo algunas excepciones.
    d. En empresas de distribución se utiliza la **simulación** para poder reproducir comportamientos reales que se dan en las tiendas

7) En relación a los contenidos, hemos visto que en el sector de la distribución comercial aborda temas adecuados para la formación de temas relacionados con

la corporación, las personas y las operaciones. Para los trabajadores la formación es más instrumental y para los directivos tiene más peso la formación de capacidades y competencias ligadas al puesto.

6.3 Sobre las dinámicas de formación continua en el proceso de diseño, implantación y control en las empresas líderes de la distribución comercial

Como hemos visto en 5.1.4 y en 6.3, nuestra investigación nos ha permitido poner en claro algunos aspectos sobre las el proceso de diseño, implantación y control de la formación continua de los protagonistas de sector. Los temas que se tratan versan la duración de la formación, el lugar de realización, los criterios para la realización de la formación continua.

1) Para que la formación sea efectiva se necesitan 20 horas de **duración** como mínimo. Por debajo de esta cantidad no se puede considerar formación sino sesiones de información. La duración está en consonancia con los objetivos a alcanzar y el puesto de trabajo del trabajador que la recibe. Al no computar el aprendizaje informal, el número de horas recomendado de 20 horas por año que resulta de formación por trabajador, es solo superado por pocas empresas.

2) La formación se realiza en muchos casos fuera del **horario** de trabajo puesto que la dedicación que piden la mayoría de los puestos de trabajo, es permanente. Como que el aprendizaje informal no se registra o no computa en las horas de formación continua, podemos poner en duda que la formación se realice fuera del horario.

3) Podemos ver los **criterios** de decisión para la realización de la formación a dos niveles: 1) decisiones organizativas 2) acceso.

   En el primer nivel se observa una **centralización** en las decisiones de las empresas sobre formación continua, persiguiendo una unificación de los resultados. Para ello hay equipamientos centralizados y en el caso de formación en el punto de venta, hay procedimientos escritos centralizadamente.
   En el segundo nivel (**acceso**) todos los nuevos trabajadores reciben formación aunque no es formación continua sino de acogida o inicial. Cuando el puesto de trabajo es especializado se realiza habitualmente formación que capacita al trabajador ante los cambios y necesidades de la especialización. La **antigüedad** puede también limitar el acceso a la formación para dar paso a los jóvenes en la renovación de las plantillas.

4) La **categoría** que tienen los trabajadores no es determinante en el acceso a la formación continua pero influencia tanto en los contenidos como en los medios y duración de la formación. Los contactos de la formación relacional que se realiza en grupos favorece la necesidad de realizar formación en categorías superiores.

5) La formación continua es una vía para la **permanencia y promoción** del trabajador y por ello debe haber los itinerarios de formación ligados a la evolución de su carrera profesional.

6.4 Sobre los efectos de la formación continua en las empresas líderes de la distribución comercial

También el análisis de los datos aportados en 5.1.5 y los resultados de las discusiones en 6.4 nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

1) Efectos a las empresas. La mejora del servicio y la calidad es el principal efectos para las empresas que realizan formación continua, aunque su relación o dependencia no es inmediata: depende también de otros factores que tienen que ver con la estrategia y enfoque estratégico de la empresa. Cuando el enfoque hacia el cliente que tiene la empresa está afectado por elementos de tipo interno u organizativo, por mucha formación que se haga, el nivel de servicio no mejorará.

   Por otro lado, constatamos que falta mucho recorrido en la necesidad de formarse para la mejora de las relaciones entre empresas (proveedores y compradores). Respecto la reducción de errores, la formación continua no es un factor determinante y se liga mas a la responsabilidad de los trabajadores y procesos de las actividades realizadas.
   Las empresas consiguen que la formación continua ayude a la mejora del clima laboral en los ámbitos de satisfacción generalizada, y por ello se observa relación entre clima laboral positivo y gran inversión en formación continua por parte de las empresas que la tienen
2) En relación a los efectos sobre los trabajadores del sector se aprecia la valoración positiva de la formación continua para su desarrollo profesional en las aspiraciones que puedan tener en su puesto de trabajo actual cuando apunta hacia el futuro. Los logros de los objetivos de la formación continua en las empresas del sector, reflejan la buena predisposición de los trabajadores hacia ella y la necesidad de aplicar programas de formación continua. Las valoraciones positivas en los ámbitos de metodología y habilidades pedagógicas de los formadores, apuntan también hacia esa dirección.

   La formación continua es pues una manera de apalancar el trabajador para que consiga una mayor permanencia y tenga posibilidades de promoción.

La participación de los trabajadores en su itinerario formativo y profesional es el reto que se presenta en las empresas de distribución que apuestan decididamente en las personas que trabajan en ellas

© Gabriel Izard

CAPITULO 7: Propuestas de trabajo

El desarrollo de este trabajo nos permite tener una prespetiva de lo que se ha hecho y de las necesidades sobre lo que se puede hacer. Para ello y en constraste con nuestros resultados y la lectura de las aportaciones de anteriores investigadores, apuntamos como líneas de trabajo futura unas pautas que creemos son imprescendibles tanto para el avance científico en el conocimiento de la formación continua en el sector, como por el avance que puede suponer para las empresas que operan en él. De ahí las siguientes 11 propuestas.

1. Estudiar la vinculación entre **innovación** y formación continua en el sector. Sorescu (2011:57) apunta la necesidad de innovar en el punto de venta y Grewal (2011:282) concreta en que sea en precio y promoción. También InemeK (2013:591) apunta la vinculación entre innovación y las **relaciones** entre compradores y proveedores; ¿qué hace la formación continua en este ámbito? ¿Tiene la actividad de formación continua alguna relación con los **conflictos** entre empresas que frenan la innovación? Bobot (2011:16) investiga sobre la gestión de los conflictos en el sector y apunta esta necesidad de analizar sus orígenes.

2. Estudiar la vinculación entre formación continua y las **estrategias** de integración de las empresas del sector. Ardnt (2011:230) apunta que la formación en **funciones cruzadas** ayuda a entender los objetivos, procesos y leguaje de otros puestos o funciones, sobre lo cual se puede estudiar su aplicación en distintos contextos y empresas y ver el nivel de dependencia entre ambos conceptos. Este estudio tiene que vincularse con las necesidades de articulación del **itinerario** formativo en relación al puesto de trabajo.

3. Estudiar la vinculación entre el peso de la **cultura organizativa** en las empresas de distribución comercial y los resultados de las empresas. Wuller (2010:18) apunta que la fuerza laboral motivada y comprometida aporta mayores beneficios. ¿Cómo se adquiere esta motivación y compromiso con la formación continua? En relación con ello conviene señalar también la necesidad de estudiar la importancia del aprendizaje **informal** que es donde se encuentra la base de formación de las empresas líderes, según anotamos en el libro del trabajo de campo en base a las respuestas y observaciones de los casos estudiados.

4. Estudiar la formación sobre la **lengua utilizada** en las actividades comerciales en entornos multilenguaje como en Catalunya, como extensión del trabajo que Holmqvit (2011) hizo en Canadá y Finlandia

5. Estudiar las causas que dificultan la adopción del **elearning** en las empresas de distribución comercial y hacer propuestas para que pueda implantarse. Hansen (2010: 792) puso énfasis en la falta de motivación en ello, aunque no hay propuestas concretas sobre cómo hacerlo.

6. Estudiar la adquisición de habilidades en la gestión de la **comunicación** con los clientes a través de la formación continua. Garzaniti (2012:683) pone de manifiesto la importancia de la comunicación y como no consta habitualmente en los currículos estas habilidades.

7. Estudiar las relaciones entre el servicio en la tienda y como se puede mejorar a través de la formación sobre las formas que pueden adoptar en su **comportamiento** los trabajadores Jayawardhena (2011) apunta una relación positiva entre el servicio y el comportamiento, con lo que nos preguntamos cómo intervenir en él a través de la formación continua. Maxham (2010) había visto también esta relación en aspectos de identificación organizacional, conciencia y justicia en la toma de decisiones y respecto a las mismas, etc. En ello pueden incluirse aspectos sobre la **imagen de la tienda** y la **imagen personal** de los trabajadores por parte de los consumidores. Yan (2011) estudia loes efectos de estos factores al consumidor y por ello conviene analizar como la formación continua trata este tema y los resultados que pueden darse en distintas situaciones.

8. Estudiar como las diferencias de **género** en la orientación hacia los clientes tal como estudió Marthies (2011:648) puede tener implicaciones en las políticas de formación continua de las empresas de distribución comercial. También en el marco del estudio de la aplicación de la formación continua a las personas, estudiar el efecto y las consecuencias de la bajada de la formación a los trabajadores con mayor **antigüedad**.

9. Estudiar las relaciones entre la formación continua, las políticas de retención y las **políticas de reclutamiento y retención** de las empresas de distribución comercial. Broadbridge (2007:989) habla de las expectativas de los nuevos trabajadores. Será interesante ver como la formación continua les orienta en su carrera y sobretodo en la realización de sus tareas orientadas hacia el cliente. También Stank (2011:944) apunta sobre la necesidad de identificar las habilidades de los trabajadores que participan en la cadena de suministro. Se necesita trabajar para ver la correspondencia de las actividades con las unidades de competencias profesionales de los trabajadores sobre los cursos de formación que realizan.

10. Estudiar la influencia que puede tener la formación continua para que los interés individuales de las empresas que participan en la cadena de suministro no desfavorezcan la protección del **medio ambiente.** Browe (2012:911) se pregunta hace preguntar si hay capacidad para que la sociedad y los gobiernos puedan pedir que la cadena de suministro en su conjunto más sea sostenible, que la de cada una de las empresas de forma individual.

© Gabriel Izard

11. También sobre la **cadena de suministro**, estudiar cómo abordar la formación continua de las personas involucradas en su gestión donde ya no se trata de habilidades o conocimientos específicos, sino de visión estratégica y políticas de **relación**, según apunta Hellström (2007) cuando analiza el desempeño en éste ámbito.

D)REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abdul K. (2012) An empirical investigation of customer dependence in interpersonal buyer-seller relationships, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 24 (1), 102-124.

Alonso, M.J, Arandia, M. y Loza, M. (2008). La tertulia como estrategia metodológica enla formación continua: avanzando en la dinámicas dialógicas. *REIFOP, 11 (1),* 71-77. Enlace web:http://www.aufop.com/ - Consultada el 07-01-2012

Alvarez G. (2009) Efecto de la formación en el trabajo sobre la movilidad laboral *Cuadernos de Gestión* 9. (1) . 67-80.

Andrews, R., Haythornthwaite, c. (2006). Introduction to E-learning Research. *R. Andrews & C. Haythornthwaite The Sage Handbook of E-learning Research*. 1-52.

Aranda, E. (2011). La distribución comercial española y el mercado de trabajo *Distribución y Consumo 120*. 31-47.

Arndt A. D (2011) An Examination of Frontline Cross-functional Integration during Retail *Transactions Journal of Retailing 87 (2)* 225–241.

ARTAIZ MS (coord.) (2010) La distribución Comercial en España 2009. *Boletín Económico ICE (Información Comercial Española)* nº 2993. Ministerio de Industria Turismo y Comercio, Madrid

Barcala, M., Martin, A.M., Guiterrez, J.A. (2000), Training in retailing: a guide for improving the supply of courses, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28 (6), 243-60.

Becker, G.S, (1964). Human capital: a theoritical and empirical analysis with special reference to education. *Columbia University Press for National Bureau of Economic Research.* New York

Beckett J, Kane D., Terry L. (2011) The top 10 keys to demand signal repository experience. *A CGT white Paper, Consumer Goods Technology* June

Berggren, C. (2011) Transition of higher education graduates to the labour market: are employment procedures more meritocratic in the public sector? *Journal of Higher Education Policy and Management*. 33 (2), April, 91–100

Bermejo Campos B. (2006) La formación a lo largo de la vida: exigencias sociolaborales-desarrollo personal, *Educar* 38, 15-32

© Gabriel Izard

Best W. (2007) In-company education: an example of best practice? *International Journal Contemporary Hospitality Management* 19 (3), 234-247

Bobot L. (2011) Functional and dysfunctional conflicts in retailer-supplier relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management* , 39 (1), 25-50

Boletín Económico del ICE nº 3015 (2011) Capítulo 3 El empleo en el sector de la distribución comercial *Secretaria de estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competitividad* 49-63

Boletín Económico del ICE nº 3015 (2011) Capítulo 7 La distribución comercial en el entorno internacional *Secretaria de estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competitividad,* 127-138

Breaugh A. (2013) Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology.* 64, 389–416

Brian J.B. (2011) The state of the retail supply chain. Results and findings of the 2010 study. *Auburn University.*

Broadbridge A, Maxwell G., Ogden S. (2007) Students' views of retail employment – key findings from Generation Ys. *International Journal of Retail &Distribution Management.* 35 (12), 982-992

Browne M., Gomez, M (2011) The impact on urban distribution operations of upstream supply chain constraints International. *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 41 (9), 896-912

Cabañas A (2011) Los residuos de los envases: ¿un debate con razones ambnientales o economicas? *Cataluña Económica* 508 . 46-49

Cabrera F. Millan, MF, Navío A., Tomans M.J., Viladot G. (2005) Tendencias de la formación en las organizaciones. *Revista de investigación Educativa* 23 (2) 331- 361

Campbell D, Epstein M, Martinez-Jerez F.A. (2011) The Learning Effects of Monitoring Working *Paper 11-053 Harvard Business School*. Disponible en: http://ssrn.com/abstract=1714463

Cappelli, P. (2008), Talent management for the twenty-first century, *Harvard Business Review-* March, 74-81.

Carazo, J.A. (2008) La Universidad Corporativa de FNAC, primer paso para consolidar su imagen de marca como empleador *Capital Humano,* 217, 36..

Carrascosa, A. (2010). Las respuestas de las empresas a la crisis Económica. *Actualidad Económica Octubre*, 57

Casas- Arce P, Martinez-Jerez F.A., Narayanan V.G. (2011). The Impact of Forward-Looking Metrics on Employee Decision Making. *Seminar participants at the Harvard Accounting and Management Brown Bag, IESE, JEI Madrid 2010, and Universitat Pompeu Fabra*

Castany (2011) The role of size in firms' training: evidence from Spain. *International Journal of Manpower.* 31 (5) 563-584

Cedefop (2010). The skill matching challenge. Analysing skill mismatch and policy implications. *Publications Office of the European Union, Luxemburgo*

Cedefop (2011) Refernet España VET in Europe – *Country Report 2011*

Chen L, Gilbert S, Yuse X (2011) Private Labels: Facilitators or Impediments to Supply Chain Coordination. *Decision Sciences*, 42 (3) 689-720

Chun-Hung C,Tsan-Ming, C Christofer S,T (2011) Price, rebate and returns supply contracts for coordinating supply chains with price-dependent demands. *Production and Operations Management.* 20 (1) 81-01

Ciaa (2011) Data & trends of the European Food and Drink Industry 2010 publicación disponible en: *http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data_Trends_2011.pdf* (consulta realizada el 6/02/2012)

Cinco Dias. (2011) El pequeño comercio rechaza abrir más horas para activar el consumo. Noticia 28 de Abril de 2011. URL: http://search.proquest.com/docview/863839559?accountid=15225

Cinco Dias. (2011) Las grandes superficies respaldan la liberalización de los horarios comerciales Noticia 13 de Enero. URL: http://search.proquest.com/docview/839139289?accountid=15225

Circulo De Empresarios (2004) La distribución comercial ante los cambios sociales, *Documento Interno* Madrid

Comisión Europea (2011) Informe de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Evaluación Intermedia del programa de aprendizaje permanente. *COM 413 final*

Confederación de comercio de catalunya (CCC) (2005) Estudio sectorial. El comercio al detalle de artículos nuevos en establecimientos especialidados. *Ed. FTFE*, Madrid

Consejo Economico Social España (CES). (2011) Memoria 2010. Capítulo III Calidad de vida y portección social. (493- 546)

Cross J (2010) El aprendizaje informal hoy en día. Nuevas estrategias formativas para las organizaciones *Ed. Joaquín Gairín. Wolter Kluver* 83-102

Cruz Roche (2007). La política comercial en España. *Distribución y Consumo. Enero-Febrero,* 5-19

Cruz Roche (2011). La formación de precios de los alimentos en España: un debate permanente. *Cataluña Económica*,507, 44-48.

Daugherty P.J. (2011) Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. *International Journal of physical Distribution & Logistics Management,* 41 (1) 16-31

Davara A. (2010) Carrefour Planet, Un Nuevo concepto de hipermercado. *Distribuciòin Actualidad* 17 Sept

Davara, A. (2011) Innovacion en un año de vértigo. *Distribución Actualidad*. última actualización 19 /07/2011

De la Mata, A.; Barrutia J, Hoyos J, Landeta J., Ibañez P., (2006) Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos. *Cuadernos de Gestión* 6. (1) 83-98

DeConinck J, Bachmann D (2005) An analysis of turnover among retail buyer. *Journal of Business Research,* 58 , 874-882

Deloitte (2012) Switching channels. Global Powers of Retailing 2012. publication accessible en la web en: https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_CBT_GPRetailing2012.pdf (consulta realizada el 6/2/2013)

Dempsey M.A., Mitchell A.A. (2010) The Influence of Implicit Attitudes on Choice When Consumers Are Confronted with Conflicting Attribute Information *The Journal of Consumer Research*, 37, (4), 614-625

Denzin, N. K. (1975). The research act. A theoretical introduction to sociological methods. *New York: McGraw Hill.*

Di Mascio, R. (2010), The service models of frontline employees. *Journal of Marketing*, 74 (4), 63-80.

Direccion General De Comercio Interior. Mº Economia Y Hacienda. (2011) Informe sobre la Distribución Comercial en España de 2010. *Boletín Económico de ICE 3015*

Drake-Knight N. (2012) Training and coaching boost performance of sales staff at B&Q *Human Resource Management International Digest*, 20 (1), 14-17

Dukes A, Liu , Y(2010) In Store Media and Distribution Channel Coordination. *Marketing Science*. 29, (1), 94–107

Edvardsson, B; Enquist, B (2011): The service excellence and innovation model: lessons from IKEA and other service frontiers, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 535-551

Engstrand, Ak (2010), Open deals: consumers and retail workers in an intersectorial perspective. *SCANDIA* 76 (1) 129-156

Erosa Martín V.E, Arroyo López M. Del P. (2011) Reacciones del consumidor mexiquense hacia faltantes en anaquel. *Contaduria y Administración*, 233, 22-53

Etgar M, Rachman-Moore D. (2011) The relationship between national cultural dimensions and retail format strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 397-404

EU CSWD (2011) Borrador del Comunicado de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Education and Training for a smart, sustainable and inclusive Europe Analysis of the implementation of the Strategic Framework for European cooperation education and training (ET2020) at the European and national levels

EUROSTAT Packaging waste statistics in Europe August 2011 Packaging waste statistics - Statistics Explained (2011/10/6) <http://eeurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Packaging_waste_statistics>

EURYDICE – CEDEFOP ETF (2011) Estructuras de los sistemas educativos y formación en Europa. España- Edición 2009/10. *European Commission*

Evanschitzky H, Groening C, Mittal V Wunderich M (2011). How employer and employee satisfaction affect customer satisfaction: an application to franchise services. *Journal of Service Research*. 14(2) 136-148

Fàbregas F. (2011) Las 6 tendencias en la formación de las empresas. Capital humano 250 *Editorial Wolters Kluwer España*

Fam K., Merrilees B.,Richard, J., Jozsa L, Li Y., Krisjanous J. (2011) In Store marketing: a strategic perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 23 (2),. 165-176

Farrell A., Jayawardhena Ch.(2011) Effects of retail employees' behaviours on customers' service evaluation. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 39, (3), 203-217

Fernandez E., Vidal, I. (2003) La formación continua en el sector financiero: implicaciones para las mujeres de más de 45 años. *Reis 101*, 201-226

Fernández M., Sanzo M.J, Trespalacios J.A. (1999) Training in small business retailing: testing human capital theory, *Journal of European Industrial Training* 23(7), 335- 352

Fernández-Salinero, C. (2004) Un enfoque pedagógico para el diseño de programas de formación en contextos organizativos. *Ediciones Universidad de Salamanca Teor. educ.* 16, 109-144

Ferrández Lafuente, E. (2006). La evaluación de impacto en el Master de Formación de Formadores. *CIFO-FLC. Informe de Investigación. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Pedagogía Aplicada*.

Ferrer L., Olivella M., Tuset, N., Villar V. (2008) Estudi sobre l'oferta formativa de la formación professional a Catalunya i les qualificacions requerides per les empreses, *CTESC, Barcelona*

Flick, U. (2009) An introduction to quality research. *Sage*

Freeman R, Najamura A.,Nakamura L., Prud'homme M, Pyman A. (2011): Wal-Mart innovation and productivity: a viewpoint. *Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique*, 44, (2)

Fulton, M., Hon, B. (2010) Managing advanced manufacturing technology (ATM) implementation in manufacturing SMEs. *International Journal of) Productivity and Performance Management.* 59. (4). 351-371

Fundación Tripartita para la Formación del Empleo (2010) Manual de usuario de la aplicación de gestión de las acciones formativas de las empresas. Madrid

Gairín J. (2006) Implicación de la Universidad en la impartición de los ciclos formativos de los ciclos de grado superior. *Eudcar*, 38 259-272

Gairín J. (2010). Formarse y aprender en comunidad. Gairín, J. (Coord). Nuevas estrategias formativas en las organizaciones. *Walters Kluwer. Madrid*. 15-35

Gao Z, Schroeder T. (2009): Consumer responses to new food quality information: are some consumers more sensitive than others? *Agricultural Economics*, 40, 339–346

García (2012) Coviran evalúa sus mandos intermedios *Capital Humano*, 262

García I. (2008) Formación e Innovación en las empresas industriales *Proyecto SEC2002-03009. Papers 88*. 179-194

García I., Fernández F. Moral A. (2010) El sistema de desarrollo profesional: un compromiso de progreso· *Capital Humano*, 240, 46-50

García V., Jiménez M., Lloréns FJ. (2011) Influencia del nivel de aprendizaje en la innovación y desempeño organizativo: factores impulsores del aprendizaje. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa,* 20, (1) , 161-186

Garzatini I, Pearce G, Stanton J (2011) Building Friendships and Relationships. The role of conversation in hairdressing service encounters. *Managing Service Quality*,21 (6), 667-687

Georgellis, Y. Lange, T. (2007): Participation in continuous, on-the-job training and theimpact on job satisfaction: longitudinal evidence from German labour market, *InternationalJournal of Human Resource Management*,18, (6) 969-985.

Gil, J. , Alvarez V., García E., Romero S. (2009). Evaluación de la formación universitaria a partir de las opiniones de los titulados incorporados al mundo laboral. *Bordon*,61 ,73-91

Goering G. (2010) Distribution Channel descentralization and Strategic durability choice. *International Journal of the Economics of Business*, 17, (2), 167-186

Gomez M, Garcia C. (2010) Las nuevas tendencias en el punto de venta: el marketing sensorial. *Distribución comercial y comportamiento del* consumidor, 233-246 *Cátedra Fundación Ramón Areces. Universidad de Oviedo*

Gottfridsson P (2010) Development of personal services in small business: an iterative learning process. *Managing Service Quality*,20 (4), 388-400

Grawe S.J. (2009) The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance International. *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39, 4, 282-300

Grewal D, Ailawadi K, GUari D, Hall K, Kopalle P, Robenston J (2011) Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing* 87S (1) S43–S52

Gruen T., Corsten D. (2007) A Comprehensive guide. To Retail Out-of Stock Reduction in the fast-moving consumer goods insustry. *GMA (Grocery Manufacturers Association)*

Guisan M., Aguayo E. (2005) Employment, development and research expenditure in the European Union: analysis of causality and comparison with the United States, 1993–2003. *International Journal of Applied Econometrics and Quantitative Studies* 2(2), 21–30

Gummesson, E. (2008), Total Relationship Marketing, *Butterworth-Heinemann, Oxford.*

Hansen J.M, Levin M (2010) Retail e-learning assessment: motivation, location and prior experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (10)0 789-805

Hansen T. Jensen J.M, Solgaards H.S. (2011) When supermarket consumers get stocked in the middle. *Journal of Retail & Distribution Management*, 39 , 11, 836-850

Hart, C., Stachow,G., Farrell;A., Reed, G. (2007) Employer perceptions of Skills gaps in retail: isses and implications for UK retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (4), 271-288

Hawthorne, M. (2010): Smoothing the path of integration. *Industrial and commercial training* , 42 (4), 192-195

Hellstro D., Nilsson F (2011) Logistics-driven packaging innovation: a case study at IKEA. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39 (9) 638-657

Heskett, J. L., W. E. Sasser, L. A. Schlesinger. (2003). The Value-Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees. *The Free Press, New York*.

Holmqvist J. (2011) Consumer language preferences in service encounters: a cross-cultural *perspective Managing Service Quality,* 21 (2) 178-191

Holton F.E. y otros, (2000) Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11, (4) 333-360

Inemek A., Matthyssens P. (2013) The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks. *Industrial Marketing Management,* 42, 580–594

Izard G., (2010). Gestión de la distribución: Guía de estudio. *Col·lecció Materials 210 Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions. Bellaterra*

Izard, G. (2010) La formación continua en empresas líderes de distribución comercial en España. *Tesina master Recerca en Educació. UAB*

Jayawardhena C., Farrell, A.M. (2011) Effects of retail employees' behaviours on customers' service evaluation. *Journal of Retail & Distribution Management*, 39, 3, 203-217

Jiménez J.E., Hernandez, S. (2002) Marco conceptual de la cadena de suministro: un Nuevo enfoque logistico. *Publicación técnica nº215 Sandadila Qro. Instituto Mexicano del Transporte*

K. Mitchell I, (2010): Innovation in non-food retailing in the early nineteenth century: The curious case of the bazaar, *Business History*, 52, (6), 875-891

King, M. (2007), Workforce development: how much engagement do employers have with higher education? A review of the evidence of employer demand. *Council for Industry and Higher Education,* London, 1-34.

Kurtulus M., Beril Toktay L. (2011) Category Captainship vs Retailer Category Management under Limited Retail Shelf Space. Production and Operations Mangement vol. 20 nº1 47-56

Latchezar H., Howard E., Cuthberstson R. (2004) The Contribution of Food Retailing to Society and to the Economy. *Oxford Institute of Retail Management. Templeton College. University of Oxford*

Liet M.V. D., Cluskey P., Lewis, R. Malbancq, A. (2010) *Cies annual Outook 2009*

Lincon, Y., Guba, G. (1985). Naturalistic Inquiry. *Sage, Beverly Hills, CA.*

Logikity (2011) 5 steps to ensure collaborative VMI Success. An executive White Paper. *What You Need to Know About the New Collaborative VMI*

Loibl, C., Hyun, C.C.,Diekmann, F. Batte M.T. (2009) Consumer Self-Confidence in Searching for Information. *The Journal of Consumer Affairs*, 43, 1

Mairesse J. y Mohen P. (2003) R&D and productivity: a reexamination in light of the innovation surveys. *Paper presented at the Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID), Summer Conference 2003*, Copenhagen, Denmark.

Mamaqi, X. y Muguie, J.A. (2011). El perfil profesional de los formadores de formación continua en España. *RELIEVE*, 17, (1), 1-32, consulta electronica en: http://www.uv.es/RELIEVE/v17n1/RELIEVEv17n1_2.htm

Marcelo C. (2011) E-learning en la formación del empleo: ¿Qué opinan los usuarios*? Revista de Educación*, 355, 285-308

Martinez De Albéniz V., Guillaume R. (2011) Competing for Shelf Space. *Procution and Operations Management*, 20, 32-46

Martínez-Ruiz M.P. (2011) Assessing the maximum level of customer satisfaction in grocery stores comparison between Spain and the USA. *Journal of Retail & Distribution Management,* 39, 7, 504-521

Massey G, Dawes P. (2006) the antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between Marketing Managers and Sales Managers. *Industrial Marketing Management* 36, 1118 – 1129

Massis, B.E. (2010). Continuing professional education: ensuring librarian engagement. *New Library World*,111. (5/6), 247-249

Mathies C., Burford M. (2011) Customer service understanding: gender differences of frontline employees. *Managing Service Quality,* 21 (6), 636-648

Maxham, J.G., Netemeyer, R.G. and Lichtenstein, D.R. (2008), The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, 27 (2), 147-67.

Mc Faddden D. (2008) The Human Side of Mechanism Design. *A tribute to Leo Hurwicz and Jean-Jacque Laffont. University of California. Berkeley*

McNamara, T. K., Pitt-Catsouphes, M., Brown, M. and Matz-Costa, C. (2012)- Access to and Utilization of Flexible Work Options. *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society,* 51, 36–965.

Meza S., Sudhir (2010) Do private labels increase retailer bargaining power? *Quant Mark Econ 8,* 333–363

Ministerio de Educación (2010) Plan de Acción para el Aprendizaje Permanente. Nuevas oportunidades para aprender. *II Congreso Nacional de Aprendizaje a lo Largo de la Vida.*

Ministerio de Educación (2011). El aprendizaje permanente en España. *Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones*

Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales. Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo.

Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales. Secretaria General Técnica (2008) Encuesta de Formación Profesional Continua. Año 2005

Ministros Europeos de Educación y Formación profesionales (2010) Comunicado de Brujas sobre una cooperación europea reforzada en materia de educación y formación profesional para el periodo 2011-2020 http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/vocational/bruges_es.pdf Consultado 30-12-2011

Mohen P. (1996) R&D externalities and productivity growth. *Science, Technology and Innovation*, 18, 39–66

Morrin M. (2011). Entrevista en video: www.rentascent.com/video_on_scentmarketing/scentmarketing.flv (consulta realizada el 26 de Agosto de 2011)

Muñiz M, Fonzález, A Cervantes M. (2010) Tendencias emergentes en distribución comercial: evolución hacia conceptos trasversales de consumo, ocio y nuevos espacios urbanos emblemáticos del mundo Distribución Comercial y comportamiento del consumidor. *Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial. Universidad de Oviedo ,* 101-123.

Muñoz R.M., Salinero M.Y. (2011) Factors which cause enterprises to invest in training. The Spanish case. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij,* 29, (1) 133-153

Muñoz, R.M. (2007) ¿Como se desarrolla la práctica de formación en las empresa?.Una aproximación al caso de Castilla. *La Mancha Universia Business Review*, 64-85

Navío A. (2005) La formación de los profesionales fe formación para el trabajo: algunos dilemas y algunas respuestas. *Educar* 38, 63-79

Nenycz-Thiel M., (2011) Private labels in Australia: A case where retailer concentration does not predicate private labels share. *Journal of Brand Management.* 18. (8), 624-633.

Nobel C. (2011) A new model for Business: The Museum. *Working Knowledge. Harward Business School August 15*

OECD (2011), The Role of Internet Intermediaries in Advancing Public Policy Objectives, *OECD Publishing*. http://dx.doi.org/10.1787/9789264115644-en

Olmo H. R. (2011) Leroy Merlin, un modelo de comunicación interna construido desde el negocio y para el negocio. *Capital Humano,* 258, 62-68 http://capitalhumano.wke.es/f1bf920

Pagès S. (2006). Innovar en el Libro Innovar en retail. *Ed. Comertia* 13-19.

Pajo, K. Coetzer,A., Guerole, N (2010) Formal Development Opportunities and Withdrawal Behaviors by Employees in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management 2010*. 48(3), 281–301

Paul, A. & R. Anantharaman (2003). Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of a Causal Model. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), 1246-1266.

Pepe M, Abratt R, Dion P. (2011). The impact of private label brands on customer loyalty and product category profitability. *Journal of Product & Brand Management* 20 (1) ,27–36

Perez –Santamaria B, Declaraciones en Linked–in en ocasión a la publicación del informe del 2010 del RILA que indica que los retailers líderes tienen una logística Shelf Centric (Consulta en la web 21/08/2011)

Pienda P., Sarramona J (2006) El nuevo modelo de formación continua en España: Balance de un año de cambios. *Revista de Educación*,341, 705-736

Pienda P. (2000) Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educar*, 27, 119-133.

Pineda P. (coord.) (2008) La gestión de la formación en las organizaciones. *Ariel Educación*. Barcelona

Pineda, P. (2007). La formaciónón continua en España: Balance y retos de futuro. *Relieve*, 13, (1), 43-65. http://www.uv.es/RELIEVE/v13n1/RELIEVEv13n1_2.htm Consulta 20/8/2011

Pollit,D. (2011) Horthouse training grows store managers dor Sainsbury's. Supermarket chain develops internal talent. *Human resource management international digest*, 18 (5), 5-8

Porter, M. (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 43-59.

Prowse P. (2010) Whatever happened to human resource management performance. *International Journal of productivity and performance management*, 59 (2) 145-162

Ramírez-del-Río, A., Garrido, J- (2011). Evaluación del impacto del esfuerzo formativo en la empleabilidad de los trabajadores en el contexto del modelo formativo tripartito español. *RELIEVE*, 17, (2,) (4) http://www.uv.es/RELIEVE/v17n2/RELIEVEv17n2_4.htm Consulta 18/01/2012

Richard Inns G. (2009) Packaging in the Sustainability Agenda: A Guide for Corporate Decision Makers. *ECR Europe / EUROPEN*

Ritter S. (2007). New ways of working together. Informe de *The Consumer Goods Forum, Paris*

Ritter S. (2011) 2020 Future Value Chain. Building Strategies for the new Decade. *The Consumer Goods Forum, Capgemini, HP, Microsoft*

Rochefort, B, Richmond, N. (2011). Conectar la enseñanza a las tecnologías interconectadas – ¿Por qué es importante? La perspectiva de un diseñador pedagógico. En: El impacto de las redes sociales en la enseñanza y el aprendizaje. *UOC Revista de Universidad Sociedad del Conocimiento (RUSC).* 8, (1) 200-216.

Rodríguez Sabiote, C., Pozo Llorente, T., Gutiérrez Pérez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *RELIEVE*, 12, (2), 289-305. http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_6.htm

Romero M.S, Rodriguez JM. Gutierrez (2010): Las actuales tendencias de formación permanente- icade. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 81, septiembre-diciembre

Rorty, R. (2000). El pragmatismo, una versión. Antiautoritarismo en epistemología y ética. *Ariel Filosofía.*

Sala T., Pedradas, A., Lleó, B. (2005) La formación profesional continua de los trabajadores en la empresa. *Tirant lo Blanch. Valencia*

Salinero Y, Muñoz R.M.(2007) ¿Cómo se desarrolla la práctica de formación en las empresas? Una aproximación al caso de Castilla-La Mancha. *Universia Business Review- Actualidad Económica* - cuarto trimestre 61-85

Salinero Y. Pinto, F. J. S. (2007). La formación continua en las organizaciones: un valor intangible crucial de la gestión del performance En Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. *XX Congreso anual de AEDEM,31. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).*

Sanabria Sanchez F.J, De Juan Vigaray M.D., (2010) Sostenibilidad, canales de distribución y comportamiento del consumidor. *Distribución comercial y comportamiento del consumidor,* 323-340. *Cátedra Fundación Ramón Areces. Universidad de Oviedo*

Sarramona, J, Ucar, X. (1988) Àrees d'intervenció en educació social *Educar*, 13, 7-16

Scwartz,B (2006) Navigating the paradox of choice. *ECR Journal*, 6 (1), 45-53

Sheng J. L., Chang Y.C. (2012) Retailers' new product acceptance decisions: incorporating the buyer-supplier relationship perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing, 27* (2), 89–99

Simonshon U, (2011) Lessons from and Oops art Consumer reports: Consumers follow experts and ignore invalid information. *Journal of Marketing Research, 68* February, 1 – 12

Skills and Funding Agency (2011) Skillsmart Retail – AACS LMI http://readingroom.skillsfundingagency.bis.gov.uk/sfa/nextstep/lmi/Next-Step-LMI-Skillsmart-Retail-March2011.doc (consulta realizada el 6/2/2012)

Skills and Funding Agency (2011) Annual Report and Accounts 2010-11 http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20111108170325/http://readingroom.lsc.gov.uk/SFA/SkillsFundingAgencAnnualReportAccounts2010_11_18July2011_V1.pdf (consulta realizada el 6/2/2012)

Smith A, Burke G, Long M, Dumbrell (2008) Approaches to measuring and understanding employer training expenditure. *NCVER (National Centre for Vocational Eduaction Research), Adelaide.*

Soesmith K, (2011) towards taxonomy for skills. Position paper. *City Guilds. Centre for Skills development*. Publicación accesible en la web en: http://www.skillsdevelopment.org/pdf/9.%20towards%20a%20taxonomy%20for%20skills.pdf (consulta realizada el 8/2/2012)

Sorescu A, Frambach R., Singh J., Rangaswamy A. Bridges Ch (2011) Innovations in Retail Business Models. *Journal of retailng* 87S S3-S13

Spellings, M. (2006). The Secretary of Education's Commission on the future of higher education. *U.S. Department of Education.* http://www2.ed.gov/about/bdscomm/list/hiedfuture/reports.html

Stank T. P., (2011) The new supply chain agenda: a synopsis and directionsfor future research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 41 (10)

Suarez C, De Jorge J. (2010) Efficiency convergence processes and effects of regulation in the nonspecialized retail sector in Spain. *Springer,* 4, 573–597

Subirats M (2010) Els nivells educatius de la població i la transmissió del capital cultural. *Papers: Regió Metropolitana de Barcelona: Territori, estratègies, planejament,* 52, 64-77

Tarnovskaya V, De Chernatony L. (2011) Internalising a Brand across cultures: the case of IKEA *International Journal of Retail Distribution Management*, 38, (8) 598-618

Tejada Ferández, J. y Ferrández Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9 (2). Consultado 30_12_2011 en: http://redie.uabc.mx/vol9no2/contenido-tejada2.html

Tejada Ferández, J. y Ferrández Lafuente, E. (2011) Problemáticas del impacto de la Formación Continua. *Formación SXX1,* 18. Octubre. Consultado 21-8-2013 en: http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/10/text/xml/Problematicas_del_impacto_de_la_Formacion_Continua.xml.html

The Consumer Goods Forum (2011). 2020 Future Value Chain; Building strategies for the new decade

The Economist (Issue 18th December 2010) You Choice, The Tyranny of Choice. Págs 111-113

Thomas, K.W. (1976), Conflict and conflict management, en Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, IL*, 889-935.

Thomas, K.W. (1992), Conflict and negotiation process in organizations. *Dunette, M.D. andHough, L.M. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.*

Tomas G (2011) Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories. J. of the Acad. *Marketing Science*. 39 . 509–536

Tres J (2008) Diseño programas de formación en las organizaciones en Pineda P. (coord.) La gestión de la formación en las organizaciones. *Ariel Educación, 93-112*

Ugboro I, Obeng K, (2000) Top management Leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical Study. *Journal of Quality Management* 5, 247-272

Valdi M, Suuroja M (2006) Training retail sales personnel in transition economies: Applying a model of customer-oriented communication*. Journal of Retailing and Consumer Services*. 13, 339-349

United Nations (1987) Development and International Co-operation: Environment. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. *Annex to document A/42/427 -Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development*

United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Division for Sustainable Development. (2009) Programa 21. Sección I Capitulo 4. http://www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/res_agenda21_04.shtml)

Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., Blais, M.R., Briere, N.M., Senecal, C. Vallieres, E.F. (1992), The academic motivation scale: a measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52 (4) 1003-1017.

Vazquez Casielles R. (2006) Estrategias de distribución comercial. *Thomson*

Vesel P. (2010) Comprehension of relationship quality in the retail Environment. *Managing Service Quality,* 20 (3), . 213-235

Vieira E., Neira I., Vázquez E. (2011): Productivity and innovation economy: comparative analysis of European nuts-2, 1995–2004. *Regional Studies*, 45 (9) 1269-1286

Vogel V., Evanschitzky H., Ramaseshan B. (2008) Customer Equity Drivers and Future *Sales Journal of Marketing,* 72 (November), 98–108

Wang E. (2011) Understanding the 'retail revolution' in urban China: a survey of retail formats in Beijing. *The Service Industries Journal*. 31, (2), 169-194

Wenzel, T. (2010) Liberalization of opening hours with free entry. *German Economic Review*. 512- 526

Wintu (2003) Consolidación y desarrollo de la Formación Continua en España. Retos para la Formación Continua y sus instituciones en un futuro próximo. *Fundación Tripartita para la Formación del Empleo, Madrid*

Wuller M. (2010), A roadmap to success: Convenience stores on the fast track, *Grant Thornton LLP , Chicago*

Yan R., Yurchisin, J., Watchravesringkan K. (2011) Does formality matter? Effects of employee clothing formality on consumers' service quality expectations and store image perceptions International. *Journal of Retail & Distribution Management*. 39 (5,) 346-362

Zabalza M,A. (2011): El Practicum en la formación universitaria: estado de la cuestión *Revista de Educación*, 354, 21-43

Zaghbid, A.; Pernelle P.; Carron T. (2012) Managing the Accompaniment to Change using ICT and Experiential Training. *Proceedings - 2012 8th International Conference on Computing Technology and Information Management, ICCM*. 265-272

© Gabriel Izard

E) ANEXOS

GABRIEL IZARD – gabriel.izard@uab.cat

Doctorat en Educació en educació

LA FORMACIÓN CONTINUA PARA EMPRESAS DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA

Introducción – Justificación

Esta investigación tiene como objetivo mejorar el conocimiento que se tiene respecto las estrategias, actividades, dinámicas y efectos de la formación continua en las empresas trabajadores del sector de la distribución comercial. En un estudio anterior hemos visto que la realización de actividades de formación continua da alto nivel de satisfacción por parte de los que la reciben. En el presente estudio se profundiza en como impacta esta satisfacción en el desarrollo personal, de la empresa y de las relaciones entre los objetivos personales y los objetivos compartidos en equipo y de la empresa.

Le agradecemos su colaboración

.

Objetivos de esta entrevista:

1. Conocer su punto de vista sobre las estrategias y fundamentos de las actividades en formación continua de su empresa.
2. Identificar las actividades y estructura de la formación continua de su empresa
3. Identificar las dinámicas para el diseño, implantación y control de la formación continua en su empresa
4. Analizar los efectos de la formación continua de su empresa.

Nota: Las respuestas de este cuestionario forman parte de un conjunto de las distintas fuentes de esta investigación que son las siguientes**:**

Análisis de documentación
Entrevistas a Directivos
Entrevistas a receptores de formación continua
Grupo de discusión

Confidencialidad

Los datos, comentarios, informaciones y documentos que se puedan proporcionar por parte de la empresa y los entrevistados son confidenciales y su contenido no se proporcionará a otras empresas o personas.

Modelo de entrevista para trabajadores que han cursado formación continua en el 2011

0. Sobre la empresa y el entrevistado

1. Nombre de la empresa
2. Tipo de contrato del trabajador:

fijo		temporal		parcial	

3. Duración

indefinido		tiempo	

Sobre el empleado entrevistado

Edad	
Sexo	
Titulación	
Años de experiencia en la empresa actual	
Años de experiencia en el sector	
Años de experiencia en puesto actual	

Directivo	
Personal de tienda	
Personal de Administración	
Personal de logística – almacén	

1. Estrategias y fundamentos de las actividades en formación continua en su empresa

1.1. A continuación se presentan diferentes objetivos para la mejora de resultados de la **empresa** vinculados a la formación. Califique de 1 (muy poco importante) a 6 (muy importante) según el grado de importancia que tienen para su empresa:

1. Conseguir mayor **autonomía** del trabajador	
2. Facilitar la realización de **labores más complejas** para el progreso personal	
3. Desarrollar actividades de formación continua orientadas a **innovación**	
4. Aumentar y mantener altos niveles de **motivación** de los trabajadores	
5. Soporte a la **misión** de la compañía	
6. Otros (especificar)	

1.2. A continuación se presentan diferentes objetivos para el desarrollo de las **personas** vinculados a la formación. Califique de 1 (muy poco importante) a 6 (muy importante) según el grado de importancia que tienen para su empresa

1. Poseer un dominio extensivo del puesto para abarcar la **polivalencia** en la función	
2. Aprender a tomar decisiones para la solución optimizadora de los problemas en contextos de **riesgo o incertidumbre**	
3. Conocer y participar en la **cultura** de la empresa así como los valores de la comunidad en que están inserta	
4. Otros (especificar)	

2. Actividades y estructura de la formación continua.

2.1. Actividades (todas referidas al 2011)

1. Numero de cursos en los que ha participado	
2. Número de seminarios en los que ha participado	
3. Horas totales de formación	

2.2. Estructura

Expresar la estructura de la formación realizada en su empresa en función de los diferentes factores (modalidad, metodología, técnicas docentes)

2.2.1. Por Modalidad (indicar si se usa de 1 a 6, 1= nada 6= mucho)	
Formación en el puesto de trabajo	
Fuera del puesto de trabajo	
Formación en grupo	
Autoformación y a distancia y e-learning	
Otra (indicar)	

2.2.2. Por Metodología (indicar si se usa de 1 a 6, 1= nada 6= mucho)	
Cursos fundamentalmente expositivos (presentación continua y formal donde el proceso de comunicación se produce en una sola dirección)	
Cursos con actividades demostrativas (el formador implica al participante en su aprendizaje mediante la realización por imitación comprensiva de alguna demostración práctica o teórica)	

2.2.3. ***Por Técnica*** (indicar si se usa de 1 a 6, 1= nada 6= mucho)

1. Clase magistral o conferencia		7. Role playing	
2. Demostración		8. Método del caso	
3. Seminarios		9. Juegos	
4. Talleres		10. Coaching	
5. Enseñanza programada		11. Otra (indicar)	
6. Simulación			

3. Dinámicas de formación continua en el proceso de diseño, implantación y control

3.1. **Criterios** ***de acceso a la formación continua*** (Señale lo que proceda)		
Todos los nuevos trabajadores reciben formación	Si	No
Indicar numero mínimo y máximo de horas de formación en cualquier categoría antes de incorporarse a su puesto de trabajo	Máximo	Mínimo
Número de horas por año a las que puede optar cualquier empleado	Máximo	Mínimo

3.1.1. ***Criterios de decisión para la realización de*** *la formación del año que recibe el trabajador* de 1 a 6 (6=muy importante)	

1. Antigüedad	
2. Categoría	
3. Especialización	
4. Área de trabajo	
5. Puesto de trabajo	
6. Decisión de su jefe	
7. Años en que no hizo formación de esa temática	
8. Otros (indicar)	

Criterios sobre contenidos
Indicar los temas de cursos a los que asistió en el año 2011

4. Efectos (evaluación) de las diferentes actividades de formación continua sobre la organización y sobre las personas

4.1. Sobre las **personas** (satisfacción). Calificar de 1 a 6 (6= muy importante) los siguientes posibles efectos y evaluación de la formación continua aplicados las personas que la recibieron:

1. Adecuación a las expectativas	
2. Logro de los objetivos planteados por la formación	
3. Calidad de los contenidos	
4. Calidad de los métodos y técnicas	
5. Conocimientos del formador	
6. Habilidades pedagógicas audiovisuales y comunicativas del formador	
7. Clima creado	
8. Nivel de participación	
9. Calidad de los recursos puestos en juego (aula, espacios), horarios, información recibida, etc	
10. Posibilidades de aplicación de la formación en el puesto de trabajo	
11. Sugerencias y propuestas de mejora	
12. Otros (especificar)	

4.2. Sobre la **organización**, Calificar de 1 a 6 (6= muy importante) los siguientes posibles efectos de la formación continua aplicados a su empresa:

1. Mejora en el servicio	
2. Mejora de la calidad	
3. Aumento de la satisfacción del cliente	
4. Mejora en las relaciones con los proveedores	
5. Reducción de los errores	

6. Mejora de la satisfacción y actitud de los trabajadores (clima laboral)	
7. Reducción absentismo (clima laboral)	
8. Reducción accidentes	
9. Reducción rotación y movilidad del personal	
10. otros (indicar)	

GABRIEL IZARD – gabriel.izard@uab.cat
Doctorat en Educació

LA FORMACIÓN CONTINUA PARA EMPRESAS DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL LÍDERES EN ESPAÑA

Introducción – Justificación

Esta investigación tiene como objetivo mejorar el conocimiento que se tiene respecto las estrategias, actividades, dinámicas y efectos de la formación continua en las empresas trabajadores del sector de la distribución comercial. En un estudio anterior hemos visto que la realización de actividades de formación continua da alto nivel de satisfacción por parte de los que la reciben. En el presente estudio se profundiza en como impacta esta satisfacción en el desarrollo personal, de la empresa y de las relaciones entre los objetivos personales y los objetivos compartidos en equipo y de la empresa.

Le agradecemos su colaboración

Objetivos de esta entrevista:

5. Conocer su punto de vista sobre las estrategias y fundamentos de las actividades en formación continua de su empresa.
6. Identificar las actividades y estructura de la formación continua de su empresa
7. Identificar las dinámicas para el diseño, implantación y control de la formación continua en su empresa
8. Analizar los efectos de la formación continua de su empresa.

Nota: Las respuestas de este cuestionario forman parte de un conjunto de las distintas fuentes de esta investigación que son las siguientes**:**

Análisis de documentación
Entrevistas a Directivos
Entrevistas a receptores de formación continua
Grupo de discusión

Confidencialidad

Los datos, comentarios, informaciones y documentos que se puedan proporcionar por parte de la empresa y los entrevistados son confidenciales y su contenido no se proporcionará a otras empresas o personas.

Modelo de entrevista para Directivos

0. Sobre la empresa y el entrevistado

1. Nombre de la empresa*	
2. Constitución accionarial*	
3. Sede social*	
4. Cifra de ventas 2011*	
5. Cifra de ventas por formato o enseña 2011 (indicar formato)*	
6. Número de tiendas en España fin 2011 *	
7. Número de tiendas en Catalunya fin 2011*	
8. Superficie media de las tiendas por formato*	
9. Número de empleados fin 2011*	
10. Número de proveedores fin 2011	
11. Numero de referencias (media de las tiendas) (SKU) fin 2011	
12. Nuevas referencias (SKU) 2011	

Sobre el directivo entrevistado

1. Edad	
2. Sexo	
3. Titulación	
4. Años de experiencia en la empresa actual	

5. Años de experiencia en el sector	
6. Años de experiencia en cargo directivo	
7. Departamento y funciones	

5. Estrategias y fundamentos de las actividades en formación continua en la empresa

5.1. A continuación se presentan diferentes objetivos para la mejora de resultados de la **empresa** vinculados a la formación. Califique de 1 (muy poco importante) a 6 (muy importante) según el grado de importancia que tienen para su empresa:

1. Conseguir más **autonomía** de los trabajadores	
2. Facilitar la realización de **labores más complejas** para el progreso personal	
3. Desarrollar actividades de formación continua orientadas a **innovación**	
4. Aumentar y mantener altos niveles de **motivación** de los trabajadores	
5. Soporte a la **misión** de la compañía	
6. otros (especificar)	

5.2. A continuación se presentan diferentes objetivos para el desarrollo de las **personas** vinculados a la formación. Califique de 1 (muy poco importante) a 6 (muy importante) según el grado de importancia que tienen para su empresa

5. Poseer un dominio extensivo del puesto para abarcar la **polivalencia** en la función	
6. Aprender a tomar decisiones para la solución optimizadora de los problemas en contextos de **riesgo o incertidumbre**	
7. Conocer y participar en la **cultura** de la empresa así como los valores de la comunidad en que están inserta	
8. Otros (especificar)	

6. Actividades y estructura de la formación continua.

6.1. Actividades (todas referidas al 2011)

1. Inversión en formación continua propia. (euros o %)	
2. Inversión formación continua subvencionada (euros o %)	
3. Número total de horas cursos de formación	
4. Numero de cursos y horas media de curso	
5. Número total y % de formadores internos	
6. Número total y % de formadores externos	

Numero de personas que han recibido cursos:	
1. Directivos	
2. Personal de ventas en tienda	
3. Personal de administración	
4. Personal de logística – almacén	

6.2. Estructura

Expresar, en porcentajes, la estructura de la formación realizada en su empresa en función de los diferentes factores (modalidad, metodología, técnicas docentes)

6.2.1. Por Modalidad (indicar si se usa de 1 a 6, 1= nada 6= mucho)	
Formación en el puesto de trabajo	
Fuera del puesto de trabajo	
Formación en grupo	
Autoformación y a distancia y e-learning	
Otra (indicar)	

6.2.2. Por Metodología (indicar si se usa de 1 a 6, 1= nada 6= mucho)	
Cursos fundamentalmente expositivos (presentación continua y formal donde el proceso de comunicación se produce en una sola dirección)	
Cursos con actividades demostrativas (el formador implica al participante en su aprendizaje mediante la realización por imitación comprensiva de alguna demostración práctica o teórica)	
Otra (indicar)	

6.2.3. ***Por Técnica*** (indicar si se usa de 1 a 6, 1= nada 6= mucho)			
12. Clase magistral o conferencia		18. Role playing	
13. Demostración		19. Método del caso	
14. Seminarios		20. Juegos	
15. Talleres		21. Coaching	
16. Enseñanza programada		22. Otra (indicar)	
17. Simulación			

7. Dinámicas de formación continua en el proceso de diseño, implantación y control

7.1. **Criterios** ***de acceso a la formación continua*** (Señale lo que proceda)		
Todos los nuevos trabajadores reciben formación	Si	No
Indicar numero mínimo y máximo de horas de formación en cualquier categoría antes de incorporarse a su puesto de trabajo	Máximo	Mínimo
Número de horas por año a las que puede optar cualquier empleado	Máximo	Mínimo

7.1.1. ***Criterios de decisión para el acceso*** *la formación del año que recibe el trabajador* de 1 a 6 (6=muy importante)	
9. Antigüedad	
10. Categoría	
11. Especialización	
12. Área de trabajo	
13. Puesto de trabajo	
14. Decisión de su jefe	
15. Años en que no hizo formación de esa temática	
16. Otros (indicar)	

7.1.2. Criterios sobre contenidos

Seleccionar los 5 temas mas importantes de formación que su empresa desarrolla para cada uno de los colectivos señalados

directivos	ventas en tienda
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

administración	logística- almacén
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

5.	5.

8. Efectos (evaluación) de las diferentes actividades de formación continua sobre la organización y sobre las personas

8.1. Sobre *la* **organización***,* Calificar de 1 a 6 (6= muy importante) los siguientes efectos de la formación continua aplicados a su empresa:

11. Mejora en el servicio	
12. Mejora de la calidad	
13. Aumento de la satisfacción del cliente	
14. Mejora en las relaciones con los proveedores	
15. Reducción de los errores	
16. Mejora de la satisfacción y actitud de los trabajadores (clima laboral)	
17. Reducción absentismo (clima laboral)	
18. Reducción accidentes	
19. Reducción rotación y movilidad del personal	
20. otros (indicar)	

8.2. *Sobre las* **personas** *(satisfacción).* Calificar de 1 a 6 (6= muy importante) los siguientes efectos de la formación continua aplicados las personas que la recibieron:

1. Adecuación a las expectativas	
2. Logro de los objetivos planteados por la formación	
3. Calidad de los contenidos	
4. Calidad de los métodos y técnicas	
5. Conocimientos del formador	
6. Habilidades pedagógicas audiovisuales y comunicativas del formador	
7. Clima creado	
8. Nivel de participación	
9. Calidad de los recursos puestos en juego (aula, espacios), horarios, información recibida, etc	
10. Posibilidades de aplicación de la formación en el puesto de trabajo	
11. Sugerencias y propuestas de mejora	
12. Otros (indicar)	

Fe de erratas

Tesis doctoral: La formación continua en empresas líderes de la distribución comercial en España – Noviembre 2013

Autor: Gabriel Izard

1. Cubierta: donde indica LIDERES debe indicar LÍDERES
2. Págs. 8, 9, 10: algunos títulos de los cuadros listados no empieza con mayúscula que es como debería ser
3. Pág. 13 Incluir (2.2) y (2.3) en el penúltimo párrafo como indicación del contenido
4. Pág. 20 segundo párrafo primera línea donde dice "1l" debe decir "el"
5. Pág. 56 párrafo después del cuadro 13 primera línea donde pone "1.4.c" debe poner "1.4.3"
6. Pág. 87 penúltimo párrafo última frase, donde pone "EL", debe poner "El"
7. Pág. 92 primer párrafo después del cuadro 22 añadir "horas" después del número 2.000
8. Pág. 107 primer párrafo primera frase, donde pone "EL", debe poner "El"
9. Pág. 190 6ª línea primer párrafo, donde "cuadro 30" debe poner "cuadro 64"

© Gabriel Izard