

XV CONGRESO AECIT
NOVIEMBRE 2010, LA LAGUNA

**LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA DE APRENDIZAJE Y LAS
PRÁCTICAS DE RRHH EN EL ÉXITO DE LA FORMACIÓN EN EL
SECTOR DE LA RESTAURACIÓN**

José Luis Ballesteros Rodríguez

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Petra de Saá Pérez

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Carmen Domínguez Falcón

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Resumen

Esta investigación pretende analizar la influencia de la cultura de continuo aprendizaje y las prácticas de RRHH sobre el éxito de la formación. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio empírico en 137 establecimientos de restauración moderna en Canarias cuyos resultados ponen de manifiesto que la cultura de continuo aprendizaje no influye en el éxito de la formación a menos que se implementen prácticas de RRHH que fomenten dicho proceso formativo.

LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA DE APRENDIZAJE Y LAS PRÁCTICAS DE RRHH EN EL ÉXITO DE LA FORMACIÓN EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La revisión de la literatura ha justificado la consideración de la formación como un área de la gestión de recursos humanos de gran importancia para la creación de un capital humano capaz de mantener, custodiar, generar, compartir y usar el conocimiento que le permita a la organización lograr una ventaja competitiva sostenible (Husted y Michailova, 2002; Albino, Garavelli y Gorgoglione, 2004). No obstante, a pesar de su relevancia, son numerosos los investigadores que se siguen planteando como medir su éxito, en términos del porcentaje de formación que realmente acaba siendo aplicado en el entorno de trabajo (Brown, 2005; Velada y Caetano, 2007).

La formación en el ámbito empresarial tiene como objetivos la mejora del desempeño del individuo, la actualización de habilidades de empleados y directivos, la solución de problemas organizativos y la orientación de los nuevos empleados (Dolan *et al.*, 1999; Valle, 2004). En esta línea, y a pesar de los estudios académicos encaminados a demostrar la existencia de una vinculación entre los esfuerzos en formación de los empleados con el resultado comercial o con la rentabilidad (Aragón *et al.*, 2003), lo cierto es que medir el éxito de la formación sigue siendo una cuestión compleja. En esta línea, Kraiger *et al.* (1993) consideran que, una vez alcanzados los objetivos de aprendizaje del programa formativo, hay que determinar si ello da lugar a un desempeño mayor, pues si los trabajadores realmente no transfieren al puesto de trabajo los conocimientos y habilidades sobre los que ha versado la formación, ni ellos ni la organización obtendrán un provecho de la misma y habrá sido inútil (Elangovan y Karakowsky, 1999; Yamnill y McLean, 2001). De este modo, siempre que el programa de formación persiga la mejora del comportamiento del individuo en el trabajo, es esencial determinar si el desarrollo y culminación del programa efectivamente dan lugar a una mejora en el desempeño en el puesto (Salas *et al.*, 1999). Dicha cuestión es puesta en duda para gran parte de la formación impartida dentro de las organizaciones y ha

dado lugar a la identificación del denominado “problema de la transferencia” en el marco de la formación (McSherry y Taylor, 1994).

En esta línea, la investigación sobre el proceso de formación sigue siendo necesaria a fin de proporcionar evidencias para que las organizaciones obtengan el máximo rendimiento de sus esfuerzos formativos (Holton y Baldwin, 2003; Johannessen y Olsen, 2003). Por tanto, el objetivo de este trabajo será analizar en qué medida factores contextuales como la cultura de aprendizaje y las prácticas de RRHH influyen en el éxito de la formación.

En aras de alcanzar este objetivo, se ha llevado a cabo un estudio empírico en 137 establecimientos de restauración moderna en Canarias. Las actuaciones realizadas en materia de formación tienen un papel fundamental en aquellos restaurantes que pretendan lograr su ventaja competitiva a través de la calidad de servicio y la actuación de sus empleados, lo que ha propiciado que ciertas empresas líderes consideren la formación como un medio vital de alcanzar sus objetivos estratégicos (Eaglen et al., 2000). Además, debe tenerse en cuenta que, la restauración, en general, es un sector intensivo en mano de obra de baja cualificación que sufre de un problema de alta rotación de sus empleados (Acosta *et al.*, 2002). De este modo, la formación puede ser tanto una herramienta atractiva para disminuir los niveles de rotación del personal y aumentar la satisfacción de los empleados, como una vía para implantar procesos de estandarización del comportamiento, que están muy presentes en la restauración moderna (Lashley, 2002).

El estudio se ha centrado en los gerentes y encargados que recibieron formación dentro del seno de la empresa debido a los altos índices de rotación del personal de base que experimentan este tipo de unidades (Davis y Stone, 1991) y a que son una figura clave para dar la consistencia y homogeneidad al servicio prestado en los restaurantes. Además, tal y como afirma Krueger (1991), las consecuencias más costosas de un trabajo mal hecho en la restauración se observan en los puestos de más cualificación, como directivos de turno o subgerentes, y no en los puestos más operativos.

2. EL PAPEL DE LA CULTURA DE APRENDIZAJE Y LAS PRÁCTICAS DE RRHH EN EL ÉXITO DE LA FORMACIÓN

La cultura organizativa, entendida como conjunto de creencias, normas, ética y prácticas compartidas dentro de una organización, puede favorecer el éxito de la formación, al valorar el conocimiento, su aprendizaje y aplicación o, por el contrario, mostrarse poco receptiva a lo que el conocimiento significa y demanda (Meso y Smith, 2000). Así pues, “[...] la cultura organizativa parece tener una influencia muy significativa sobre el éxito y/o el fracaso de los esfuerzos de gestión del conocimiento” (Korac-Kakabadse *et al.*, 2002:62). En esta línea, y centrando la argumentación en el tema concreto de la formación, algunos autores sugieren que la cultura organizativa puede ser un factor más determinante del éxito del programa de formación que cualquier otro aspecto del propio programa (*e.g.*, Gómez-Mejía *et al.*, 2004). De este modo, Elangovan y Karakowsky (1999) consideran que aquellas culturas organizativas que favorecen el desarrollo y crecimiento de los empleados, que impulsan el cambio constante y que alientan la iniciativa tendrán un impacto positivo sobre el éxito de la formación. Es decir, la transferencia de formación se verá positivamente influenciada por la existencia de una cultura organizativa de apoyo a la creatividad, la innovación, la asunción de riesgos y la calidad (Kontoghiorghes, 2004). Por el contrario, aquellas culturas caracterizadas por considerar a la formación como una inversión sin retorno o por buscar culpables cuando se producen errores no parecen ser el marco más apropiado para que los individuos se arriesguen a aplicar las nuevas técnicas y conocimientos logrados en la formación (Clarke, 2002; Nikandrou *et al.*, 2009). Así pues, en organizaciones con una cultura de aprendizaje donde los empleados compartan la percepción y la expectativa de que el aprendizaje es una parte importante de la cotidianeidad laboral, es más probable que se cree el contexto adecuado para fomentar la formación y la aplicación al puesto de trabajo de los conocimientos y habilidades recién aprendidos (Noe y Wilk, 1993; Tracey *et al.*, 1995). Sobre la base de estos argumentos se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La existencia de una cultura organizativa de continuo aprendizaje incidirá positivamente sobre el éxito de la formación.

El éxito de la formación también puede ser explicado por la presencia de una serie de prácticas de RRHH que fomenten los comportamientos que han sido aprendidos durante dicho proceso (Wells y Schminke, 2001). Es decir, el éxito de la formación puede verse favorablemente influido por la existencia de sistemas de compensación y de promoción diseñados para alentar el aprendizaje a nivel individual, a través, por ejemplo, de sistemas de pago basados en las habilidades o competencias (Hortwitz, 1999). Además, es improbable que los individuos utilicen los nuevos conocimientos logrados en la formación si los procesos de evaluación del rendimiento no tienen en cuenta el uso de los conocimientos recientemente adquiridos (Tannenbaum, 1997). En esta línea, Tracey *et al.* (1995), reconocen que la existencia en la organización de procedimientos formales que valoren los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos por los formados, puede fomentar la noción de que la formación y su aplicación es importante. Por otro lado, y con el fin de lograr materializar los beneficios potenciales de la inversión realizada en formación, la organización debe complementarla con otras prácticas que prolonguen la permanencia de los empleados en la misma (De Saá y Ortega, 2002). De esta manera, la existencia de un mercado de trabajo interno refuerza el compromiso del trabajador para con la empresa y le alienta, entre otras cuestiones, a dirigir sus esfuerzos a adquirir nuevas habilidades o lo que es lo mismo hacen que tenga un nivel de motivación mayor ante los programas de formación ya que éstos pueden llevarles a ocupar posiciones más relevantes dentro de la organización (Harel y Tzafrir, 1999). Igualmente de importante es el grado de participación de los empleados en la decisión de asistir o no a un programa de formación, en cuanto que la formación impuesta desincentiva el esfuerzo por aprender y transferir conocimientos por parte del trabajador (Elangovan y Karakowsky, 1999). Así mismo, la existencia de una comunicación abierta y fluida en la organización también facilitará el éxito de la formación en la medida en que genera una conciencia en el formado de la importancia de los beneficios que la formación le supondrán a él y a la organización (Scaduto *et al.*, 2008).

En definitiva, los responsables de los programas formativos deberían identificar aquellas prácticas que pueden facilitar el éxito de la formación y actuar, en la medida de lo posible, sobre ellos, enviando así

el mensaje a todos los individuos de que la adquisición y transferencia de conocimientos y habilidades es un aspecto valorado por la organización (Chiaburo y Lindsay, 2008; Brown y McCracken, 2009).

Sobre la base de estas consideraciones se establece la siguiente hipótesis:

H2: La existencia de prácticas de RRHH que fomenten la formación incidirá positivamente sobre el éxito de la misma.

3. METODOLOGÍA

3.1. Población

El estudio empírico realizado para contrastar las hipótesis propuestas consideró como población los establecimientos de restauración moderna de las Islas Canarias, identificados a través de los informes Hostelmarket 2005 y 2006. La revisión de estos informes permitió identificar un total de 163 establecimientos de restauración, de los cuales se obtuvo la cooperación de 137. Los gerentes y encargados de unidades de restauración moderna que hubieran recibido formación en un horizonte temporal fijado por los investigadores (entre 1 mes y 12 meses anteriores a la realización de la encuesta) fueron los informantes seleccionados. Las encuestas fueron realizadas *in situ* en los restaurantes, en horario de trabajo y con presencia de uno de los investigadores, lo que permitió obtener un alto índice de respuesta (114 cuestionarios válidos). En la tabla 1 se muestran de manera esquematizada las principales características del trabajo de campo.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento metodológico	Encuesta
Delimitación del universo	Gerentes y encargados de restauración moderna que hubieran recibido formación formal de 15 horas de duración mínima en el periodo fijado (1-12 meses)
Ámbito geográfico	Islas Canarias
Población	163 establecimientos de restauración moderna
Método de recogida de la información	Cuestionario con presencia de encuestador
Procedimiento de muestreo	Autoselección, tras abarcar toda la población
Tamaño de la muestra	137 establecimientos de restauración moderna
Tasa de respuesta	84,05%
Nivel de confianza	95% Z=1,96 p=q=50%
Error muestral	3,35%

Fecha de la realización del <i>pretest</i>	Octubre 2006
Fecha del trabajo de campo	Noviembre 2006 – Febrero 2007

El sector en el que se llevó a cabo esta investigación ha sido objeto de escasa atención por parte de la comunidad investigadora, por lo que se considera necesario realizar una breve síntesis. La restauración moderna se centra, principalmente, en la explotación de establecimientos de comida rápida, restaurantes informales, cafeterías o unidades de restauración en ruta. Según la Federación Española de Cadenas de Restauración Moderna (FEHRCAREM) la restauración moderna incluye a aquellas empresas que utilizan frecuentemente la franquicia como forma de expansión, lo que conduce a la creación de cadenas. En esta actividad la formación tiene un papel fundamental, ya que es muy difícil separar la calidad del servicio que se ofrece del empleado que lo presta. En los restaurantes de comida rápida el precio, la comodidad y el servicio limitado son características básicas, lo que ha motivado que la calidad sea uno de los principales conceptos de la estrategia de marketing (Baek *et al.*, 2006). Por este motivo, es importante que la formación contribuya a dotar a la empresa de empleados cualificados, responsables, con iniciativa y preocupados por la mejora continua de su trabajo (Siguaw y Enz, 1999; Valle, 2004).

3.2. Medición de las variables del modelo

El cuestionario utilizado en la investigación se diseñó sobre la base de la revisión la literatura que permitió la elaboración de las escalas Likert de medida de las variables incluidas en el modelo teórico. Así, para medir la existencia de una cultura organizativa de continuo aprendizaje se utilizó la escala de cinco ítems propuesta por Tracey *et al.* (1995). Por su parte, para medir las prácticas de recursos humanos se analizaron diversos trabajos sobre el contexto en el que se desarrollaba la formación y se identificaron siete ítems, que trataban de estudiar el efecto de determinadas prácticas de recursos humanos sobre el éxito de la formación (*e.g.*, Tannenbaum, 1997; Richman-Hirsch, 2001; Tracey y Tews, 2005). Finalmente, para construir una medida del éxito en la formación se consideró la naturaleza multidimensional del mismo, por lo que se utilizaron dos ítems para medir la dimensión del aprendizaje (*e.g.*, Noe y Wilk, 1993; Tannenbaum, 1997), dos para medir la dimensión de la

aplicación de los contenidos de la formación al puesto de trabajo (Tesluk *et al.*, 1995; Xiao, 1996), dos ítems para medir la mejora en el comportamiento del formado (*e.g.*, Facteau *et al.*, 1995; Awoniyi *et al.*, 2002; Chiaburu y Marinova, 2005).

3.3. Análisis y resultados

Para el análisis de las hipótesis propuestas se utilizó la metodología SEM. En primer lugar, y siguiendo las recomendaciones de Anderson y Gerbing (1988), se analizaron los modelos de medidas, y una vez verificada la bondad de dichos modelos se procedió a analizar los modelos causales en los que se proponen las relaciones entre las variables latentes incluidas en el modelo teórico.

Análisis de los modelos de medida

Con el fin de demostrar la solidez de las escalas utilizadas como instrumento de medición, se debe proceder a evaluar sus propiedades psicométricas, es decir, su validez, fiabilidad y dimensionalidad. Para ello se utilizó el Análisis Factorial Confirmatorio mediante ecuaciones estructurales y método de estimación de máxima verosimilitud con estimadores robustos, mediante el programa estadístico EQS 6.1.

En primer lugar, se estudiaron conjuntamente las escalas de la cultura de continuo aprendizaje y de las prácticas de recursos humanos, para lo cual se realizó un primer Análisis Factorial Confirmatorio en el que se recogían todos los ítems incluidos en el cuestionario. En el modelo resultante, dos ítems de la escala de cultura de continuo aprendizaje y uno de la escala de prácticas de recursos humanos mostraron cargas estandarizadas inferiores a 0,5 y fiabilidades individuales del indicador inferiores a 0,3, por lo que fueron eliminados del modelo recogido en la tabla 5, en el que todos los estimadores son significativos al 1% y en la dirección esperada. Además, los indicadores de bondad del ajuste también muestran que éste es satisfactorio, con un valor de p para la Chi-cuadrado Satorra-Bentler de 0,1080, un RMSEA robusto de 0,056 y un índice CFI que se encuentra por encima del nivel de 0,9 recomendado (véase tabla 2).

Tabla 2. Resultados del AFC de las escalas de cultura de continuo aprendizaje y prácticas de recursos humanos

DIMENSIONES	Estimador estandarizado	Z	R ²	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
CA01 ← CULTURA CONTINUO APRENDIZ.	0,736	----	0,542		
CA03 ← CULTURA CONTINUO APRENDIZ.	0,887	8,775	0,787	0,810	0,590
CA04 ← CULTURA CONTINUO APRENDIZ.	0,664	5,345	0,441		
PR02 ← PRACTICAS RECURSOS HUMANOS	0,720	----	0,519		
PR03 ← PRACTICAS RECURSOS HUMANOS	0,625	7,019	0,390		
PR04 ← PRACTICAS RECURSOS HUMANOS	0,611	6,856	0,374		
PR05 ← PRACTICAS RECURSOS HUMANOS	0,674	8,099	0,455	0,821	0,434
PR06 ← PRACTICAS RECURSOS HUMANOS	0,669	6,711	0,448		
PR07 ← PRACTICAS RECURSOS HUMANOS	0,647	7,371	0,419		
MEDIDAS DE BONDAD DEL AJUSTE					
$\chi^2_{SB} = 35,1709$ DF=26 p=0,1080 CFI=0,960 RMSEA=0,056					

En cuanto al éxito de la formación, la revisión teórica ha mostrado que este constructo está compuesto por diferentes dimensiones, por lo que puede plantearse como un modelo de segundo orden. Dicho modelo presentó un ajuste satisfactorio, ya que la Chi-cuadrado Satorra-Bentler tiene un valor de p de 0,54157, el RMSEA robusto es de 0,000 y el índice CFI se encuentra por encima del nivel recomendado de 0,9. Además, tal y como se muestra en la tabla 3, los estimadores estandarizados tanto para los constructos de primer orden como para los de segundo son superiores a 0,5, significativos al 1% y en la dirección correcta. Además, se puede comprobar que la fiabilidad individual de todos los indicadores es superior a 0,3 y la fiabilidad compuesta de todas las escalas supera el nivel mínimo de 0,6. Todo ello permite considerar que el éxito de la formación está integrado por las cuatro dimensiones identificadas.

Tabla 3. Resultados del AFC de segundo orden del éxito de la formación

DIMENSIONES	Estimador estandarizado	Z	R ²	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
APR01 ← APRENDIZAJE	0,668	----	0,446		
APR02 ← APRENDIZAJE	0,723	5,223	0,522	0,652	0,484
APL01 ← APLICACIÓN	0,871	----	0,759		
APL02 ← APLICACIÓN	0,723	5,045	0,522	0,780	0,641

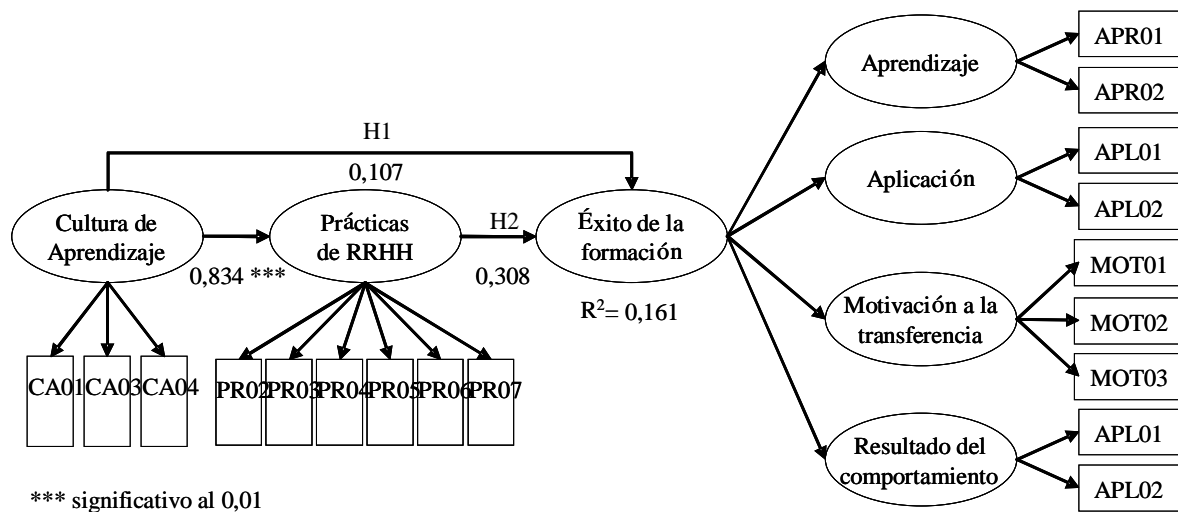
Tabla 3. Resultados del AFC de segundo orden del éxito de la formación

DIMENSIONES	Estimador estandarizado	Z	R ²	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
MOT01 ← MOTIVACIÓN TRANSFERENCIA	0,563	4,586	0,317		
MOT02 ← MOTIVACIÓN TRANSFERENCIA	0,628	----	0,395	0,633	0,366
MOT03 ← MOTIVACIÓN TRANSFERENCIA	0,622	4,463	0,387		
RDO01 ← RESULTADO COMPORT.TRANSF.	0,757	----	0,573		
RDO02 ← RESULTADO COMPORT.TRANSF	0,596	4,439	0,355	0,631	0,464
APRENDIZAJE ← ÉXITO FORMACIÓN	0,814	5,596	0,662		
APLICACIÓN ← ÉXITO FORMACIÓN	0,711	6,022	0,506		
MOTIVACIÓN TRANSFERENCIA ← ÉXITO FORMACIÓN	0,998	6,896	0,996	0,907	0,711
RESULTADO COMPORT.TRANSF ← ÉXITO FORMACIÓN	0,825	5,675	0,681		
MEDIDAS DE BONDAD DEL AJUSTE					
$\chi^2_{SB} = 21,6482$ DF=23 p=0,54157 CFI=1,000 RMSEA=0,000					

Análisis del modelo estructural

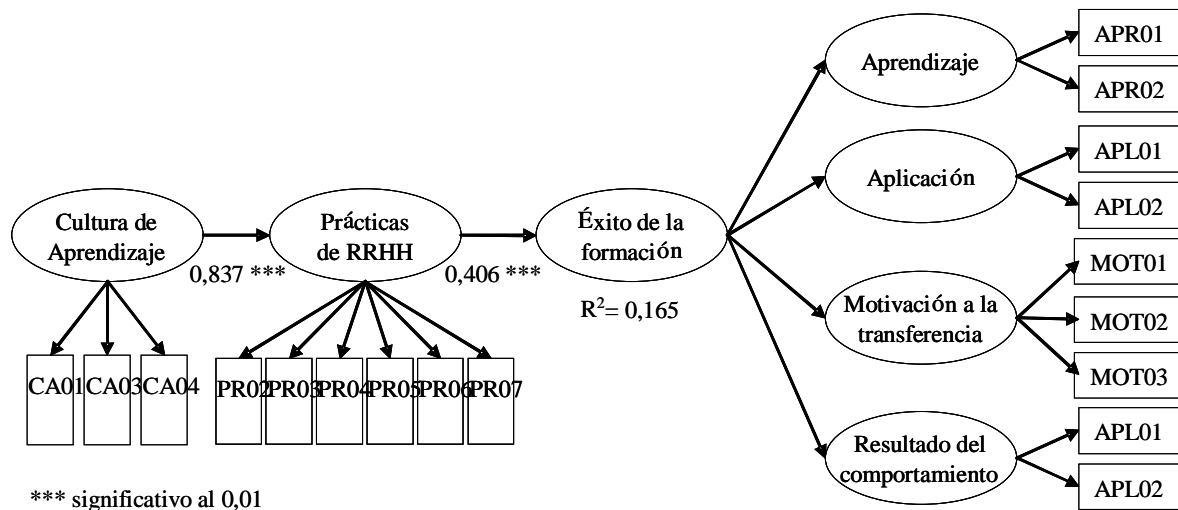
Las hipótesis planteadas en la presente investigación se evaluaron inicialmente a través del análisis del modelo estructural de la ilustración 2. Este modelo mostró un ajuste satisfactorio, pero sólo resultó ser significativa la relación que vincula a la cultura de continuo aprendizaje con las prácticas de recursos humanos.

Ilustración 2. Resultados del análisis del modelo estructural inicial



Estos resultados podrían ser consecuencia de la existencia de un efecto mediador total de las prácticas de recursos humanos en la relación entre la cultura de continuo aprendizaje y el éxito de la formación. Para comprobarlo, se especificó un modelo en el que se eliminó la relación que vinculaba la cultura de continuo aprendizaje directamente con el éxito de la formación (véase ilustración 3).

Ilustración 3. Resultados del análisis del modelo estructural definitivo



La comparación de ambos modelos anidados, recogida en la tabla 4, muestra que la eliminación de la relación directa entre cultura y éxito de la formación provoca un incremento corregido de la Chi-cuadrado Satorra-Bentler de 0,1462, muy lejos del límite del 3,84 necesario para decir que es significativo al 0,05 (Satorra y Bentler, 2001 en Byrne [2006]). Así pues, los resultados alcanzados permiten apoyar la hipótesis 2 que planteaba que las prácticas de RRHH orientadas a la formación inciden positivamente sobre el éxito de la misma. Por último, la hipótesis 1 ha de ser rechazada ya que la comparación de los modelos pone de manifiesto la redundancia de esta relación, confirmando que la relación entre la cultura de continuo aprendizaje y el éxito de la formación está mediada totalmente por las prácticas de recursos humanos.

Tabla 4. Comparación de los modelos anidados

	χ^2_{SB}	DF	p	CFI	RMSEA
Modelo inicial	147,8283	128	0,11092	0,963	0,037
Modelo definitivo (sin relación directa entre cultura y prácticas)	147,9988	129	0,12094	0,965	0,036

4. CONCLUSIONES

El estudio ha puesto de manifiesto que para que la cultura llegue a afectar positivamente sobre el éxito de la formación ha de influir previamente sobre las prácticas de recursos humanos, en línea con lo argumentado por Brown y McCracken (2009). Es decir, sólo si la cultura de continuo aprendizaje propicia la implementación de prácticas de recursos humanos orientadas a la formación, se favorece el éxito de la misma. Ello se debe a que es a través de medidas concretas como los empleados perciben que la empresa valora realmente los esfuerzos formativos, en la medida en que, por ejemplo, se procura retener a los empleados formados o se recompensa a aquellos que aplican lo aprendido al puesto de trabajo. Esto influye en el rendimiento del individuo a la hora de formarse, ya que aprenderá más y tratará de esforzarse más en la aplicación de lo aprendido, lo cual, finalmente se traducirá en mejoras en la forma de realizar su trabajo y en una mayor calidad de sus tareas.

Así pues, el presente trabajo enfatiza la necesidad de que los directivos consideren la formación como un proceso que no se ciñe únicamente a la relación que se establece entre el formador y el formado, sino que está condicionado por otros aspectos que van más allá del propio programa formativo. De este modo, se destaca la influencia de los factores contextuales propios de los restaurantes donde van a ser aplicados los conocimientos y habilidades aprendidos como su política de RRHH. Por consiguiente, para que la formación logre como resultado final un cambio de conducta en el formado, es preciso que la cultura organizativa proporcione las motivaciones, refuerzos, oportunidades y medios necesarios para aprender y aplicar los contenidos de la formación. En esta línea, la realización de auditorías sobre la existencia de estas condiciones favorables para el éxito de la formación podría ser

una herramienta que ayude a las empresas a rentabilizar la inversión en formación, en la medida en que sus conclusiones puedan ser consideradas desde el diseño del propio programa formativo.

Por último, es preciso reconocer la existencia de una serie de limitaciones en el presente trabajo como la imposibilidad de generalizar directamente los resultados obtenidos a otros sectores, dadas las características particulares de las cadenas de restauración moderna, por lo que dichos resultados sólo pueden extrapolarse al ámbito de la población objeto de estudio.

5. REFERENCIAS

- Acosta, A.J.; Fernández, N. y Mollón, M.** (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Prentice Hall, Madrid, España.
- Albino, V.; Garavelli, A.C. y Gorgoglione, M.** (2004). "Organization and technology in knowledge transfer". *Benchmarking: An International Journal*, 11 (6): 584-600.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W.** (1988). "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, 103 (3): 411-423.
- Aragón, A.; Barba, M.I. y Sanz, R.** (2003). "Effects of training on business results". *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (6): 956-980.
- Awoniyi, E.A.; Griego, O.V. y Morgan, G.A.** (2002). "Person-environment fit and transfer of training". *International Journal of Training and Development*, 6 (1): 25-35.
- Baek, S.; Ham, S. y Yang, I.** (2006). "A cross-cultural comparison of fast food restaurant selection criteria between korean and filipino college students". *Hospitality Management*, 25 (4): 683-698.
- Brown, T.C.** (2005). "Effectiveness of distal and proximal goals as transfer-of-training interventions: A field experiment". *Human Resource Development Quarterly*, 16 (3): 369-387.

- Brown, T.C. y McCracken, M.** (2009). "Building a bridge of understanding how barriers to training participation become barriers to training transfer". *Journal of European Industrial Training*, 33(6): 492-512.
- Byrne, B.M.** (2006). *Structural equation modeling with EQS: basic concepts, applications, and programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, Estados Unidos.
- Chiaburu, D.S. y Marinova, S.V.** (2005). "What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports". *International Journal of Training and Development*, 9 (2): 110-123.
- Clarke, N.** (2002). "Job/work environment factors influencing training transfer within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct". *International Journal of Training and Development*, 6 (3): 146-162.
- Davis, B. y Stone, S.** (1991). *Food and beverage management*. Butterwoth-Heinemann, Oxford, Reino Unido.
- De Saá, P. y Ortega, R.** (2002). "La formación", en Bonache, J. y Cabrera, A. (Eds.), *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall, Madrid, España: 135-162.
- Eaglen, A.; Lashley, C. y Thomas, R.** (2000). "Modelling the benefits of training to business performance in leisure retailing". *Strategic Change*, 9 (5): 311-325.
- Elangovan, A.R. y Karakowsky, L.** (1999). "The role of trainee and environmental factors in transfer of training: An exploratory framework". *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (5): 268-275.
- Facteau, J.D.; Dobbins, G.H.; Russell, J.E.; Ladd, R.T. y Kudisch, J.D.** (1995). "The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer". *Journal of Management*, 21 (1): 1-25.
- Gómez-Mejía, L.R; Balkin, D.B. y Cardy, R.L.** (2004). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall, Madrid, España.

- Harel, G.H. y Tzafrir, S.S.** (1999). "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm". *Human Resource Management*, 38 (3): 185-200.
- Holton, E.F.III. y Baldwin, T.T.** (2003). "Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems", en Holton, E.F.III y Baldwin, T.T. (Eds.), *Improving Learning Transfer in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, Estados Unidos: 3-15.
- Husted, K. y Michailova, S.** (2002). "Diagnosing and Fighting knowledge-sharing hostility". *Organizational Dynamics*, 31 (1): 60-73.
- Johannessen, J. y Olsen, B.** (2003). "Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training". *International Journal of Information Management*, 23 (4): 277-289.
- Kontoghiorghes, C.** (2004). "Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model". *International Journal of Training and Development*, 8 (3): 210-221.
- Korac-Kakabadse, N.; Kouzmin, A. y Kakabadse, A.** (2002). "Knowledge management: Strategic change capacity or attempted routinization of professionals?". *Strategic Change*, 11 (2): 59-69.
- Kraiger, K.; Ford, J. K. y Salas, E.** (1993). "Application of cognitive, skill-based and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation". *Journal of Applied Psychology*, 78 (2): 311-328.
- Krueger, A.B.** (1991). "Ownership, agency, and wages: An examination of franchising in the fast food industry". *Quarterly Journal of Economics*, 106 (1): 75-101.
- Lashley, C.** (2002). "The benefits of training for business performance", en D'Annunzio-Green, N.; Maxwell, G.A. y Watson, S. (Eds.), *Human resource management. International perspectives in hospitality and tourism*. Continuum, Londres, Reino Unido: 104-117.

- Meso, P. y Smith, R.** (2000). "A resource-based view or organizational knowledge management systems". *Journal of Knowledge Management*, 4 (3): 224-234.
- Noe, R.A. y Wilk, S.L.** (1993). "Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities". *Personnel Psychology*, 78 (2): 291-302.
- Richman-Hirsch, W.L.** (2001). "Posttraining interventions to enhance transfer: The moderating effects of work environments". *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2): 105-120.
- Salas, E.; Cannon-Bowers, J.A.; Rhodenizer, L. y Bowers, C.A.** (1999). "Training in organizations: Myths, misconceptions, and mistaken assumptions". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17: 123-161.
- Scaduto, A.; Lindsay, D. y Chiaburu, D.S.** (2008). "Leader influences on training effectiveness: motivation and outcome expectation processes". *International Journal of Training and Development*, 12 (3): 158-170.
- Tannenbaum, S.I.** (1997). "Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies". *Human Resource Management*, 36 (4): 437-452.
- Tesluk, P.E.; Farr, J.L.; Mathieu, J.E. y Vance, R.J.** (1995). "Generalization of employee involvement training to the job setting: Individual and situational effects". *Personnel Psychology*, 48 (3): 607-632.
- Tracey, J.B.; Tannenbaum, S.I. y Kavanagh, M.J.** (1995). "Applying trained skills to the job: The importance of the work environment". *Journal of Applied Psychology*, 80 (2): 239-252.
- Tracey, J.B. y Tews, M.J.** (2005). "Construct validity of a general training climate scale".
- Valle, R.** (Ed.) (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Velada, R. y Caetano, A.** (2007). "Training transfer: The mediating role of perception of learning". *Journal of European Industrial Training*, 4 (31): 283-296.

- Wells, D. y Schminke, M.** (2001). "Ethical development and human resources training. An integrative framework". *Human Resource Management Review*, 11 (1/2): 135-158.
- Xiao, J.** (1996). "The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China". *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1): 55-73.
- Yamhill, S. y McLean, G.N.** (2001). "Theories supporting transfer of training". *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2): 195-208.