

## **RESULTADOS ORGANIZACIONALES Y FORMACIÓN.**

**Nuria N. Esteban Lloret**, [nesteban@um.es](mailto:nesteban@um.es); Universidad de Murcia

**Antonio Aragón Sánchez**; [aaragon@um.es](mailto:aaragon@um.es); Universidad de Murcia

### **RESUMEN**

Es común aceptar el valor de la formación de los empleados de cara a la mejora de la competitividad de las empresas, especialmente en una economía cada vez más abierta y avanzada tecnológicamente como es la actual. Son muchos los trabajos que han analizado empíricamente la relación entre formación de empleados y resultados organizacionales sin embargo, la evidencia empírica respecto del efecto positivo de la formación en el rendimiento de las empresas no es concluyente.

Con el objetivo de dar una explicación a la ambigüedad observada en esta relación, planteamos el estudio de la formación y su efecto en los resultados de la empresa desde la perspectiva institucional. Apoyándonos en este marco teórico explicativo, se constata que hay factores de contexto que actúan como presiones para las empresas de cara a la decisión de realizar acciones formativas, lo que nos permitirá exponer una explicación a la controvertida y débil relación observada entre formación y resultados de la empresa.

### **PALABRAS CLAVE**

Formación, Resultados organizacionales, Teoría Institucional

### **ABSTRACT**

Currently, training is widely accepted as an important tool to help firms to improve their human resources and so increase its competitiveness. Despite the relationship between training and organizational results having been largely assessed, most empirical studies show paradoxical effects.

The main purpose of this paper is to explore possible theories which could explain said results, and with this in mind, a different approach, the institutional theory, has been used to study the relationship between training and organizational results.

### **KEYWORDS**

Training, Organizational Performance, Institutional Theory

## 1. INTRODUCCIÓN

Son muchos y muy diversos los cambios en los ámbitos tecnológico, económico y social que han propiciado la aparición de un nuevo paradigma del mundo económico en el que nos enfrentamos a una mayor competencia de los mercados y, en consecuencia, a una globalización social y económica que requieren nuevas formas de gestión empresarial.

Ante esta nueva situación, la búsqueda de métodos que faciliten el desarrollo, permitiéndoles adaptarse al nuevo escenario con garantías de éxito, es algo que preocupa en ámbitos profesionales y académicos. En este sentido, los recursos humanos, y particularmente su capacitación y su continua adaptabilidad, se han convertido en un elemento crítico para la competitividad y el éxito de las empresas.

La literatura señala la importancia de la formación y su consideración como uno de los elementos críticos para la obtención de ventajas competitivas (Koch y MacGrath, 1996), y de mayores rentas económicas (Saa y Ortega, 2002; Hussi, 2004), así como su capacidad para favorecer la creación y difusión de conocimiento (Alavi y Leidner, 2001), o su papel en el proceso de cambio organizacional favoreciendo la capacidad de adaptación de los empleados a los continuos cambios del entorno (Bryan, 2006).

En este sentido, la relación entre realización de acciones formativas y eficiencia organizacional ha sido objeto de estudio en un gran número de trabajos (Bartel, 1994; Black y Lynch, 1996; Klein y Weaver, 2000; Barrett y O'connel, 2001; Aragón et al., 2003; Dolan et al. 2005; Úbeda, 2005; Bryan, 2006; Hansson, 2006, Zwick, 2006, Nikandrou et al., 2008).

Sin embargo, las dificultades encontradas en la medición de las variables *formación y resultados organizativos* y la falta de una metodología homogénea para el estudio de la relación entre ellas, da lugar a una gran diversidad en los resultados de las investigaciones, encontrando resultados contradictorios y poco concluyentes respecto del efecto positivo de la formación en los resultados organizacionales.

En síntesis, no hay evidencia empírica concluyente que nos permita sostener que la realización de acciones formativas tiene un claro efecto positivo en unos mejores resultados de la organización.

Entre las explicaciones aportadas por la literatura para justificar esta diversidad de resultados, están las relativas a diferencias entre países y sectores (Apospori et al., 2008), la propia idiosincrasia del mercado laboral de cada país, o la falta de un marco teórico suficientemente explicativo que existe en el estudio de esta relación (Fleetwood y Heskeeth, 2006). La mayoría de los trabajos hacen referencia a problemas metodológicos (Wright et al, 2005; Zwick, 2006), bien sea de medida de las variables, de limitaciones en la obtención de datos o del posible efecto retardado de los efectos de la formación en los resultados, el cual no se refleja en la mayoría de los estudios por ser de corte transversal.

Con el objetivo de contribuir a explicar las ambigüedades y contradicciones observadas relativas al efecto de la formación en los resultados de la organización que, en algunos casos, pueden llegar a cuestionar el mismo, en este trabajo nos detenemos en indagar cuáles son los criterios y factores sobre los que las organizaciones deciden realizar acciones formativas. Para ello utilizamos una perspectiva diferente a la utilizada hasta el momento y que incorpora nuevas consideraciones de carácter social al comportamiento de las organizaciones, el enfoque de la teoría institucional.

De esta forma se trata de ver si la influencia de factores hasta ahora no tenidos en cuenta por el análisis competitivo pueden estar condicionando el comportamiento de las empresas, en lo relativo a la decisión de aplicar programas de formación, y si esto podría explicar, al menos en parte, las dificultades para sostener con carácter general la relación positiva entre la realización de acciones formativas y la mejora de los resultados organizacionales.

## 2. EVIDENCIA EMPÍRICA DE LOS EFECTOS DE LA FORMACIÓN EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La complejidad que conlleva la evaluación de la formación y especialmente su efecto en los resultados queda patente en los diversos estudios empíricos que se han realizado al respecto (Bartel, 1994; Barrett y O'Connell, 2001; Aragón et al., 2003; Úbeda, 2005; Dolan et al., 2005; Bryan, 2006).

Las conclusiones a las que llegan los mismos presentan un gran número de particularidades que dificultan la obtención de una visión general común sobre el signo de la relación entre la realización de acciones formativas y resultados organizacionales.

El efecto de la implantación de acciones formativas sobre la mejora de la productividad es recurrente en la mayoría de los estudios empíricos (Bartel, 1994; Lyau y Pucel, 1995; Black y Lynch, 1996; Huselid et al., 1997; Barrett y O'Connell, 2001; Aragón et al., 2003), pero el grado en que se confirma la relación entre formación realizada y mejora de la productividad depende del tipo de indicador utilizado para medir la productividad (volumen de ventas, salario, número de horas trabajadas al año, ...) o de la medida de la formación utilizada (hace o no hace formación, número o porcentaje de trabajadores formados, recursos invertidos por empleado, ...).

**TABLA 1. RESULTADOS DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS QUE UTILIZAN MEDIDAS OBJETIVAS DE RESULTADOS**

MEDIDA OBJETIVA RESULTADOS (PRODUCTIVIDAD)	TRABAJO	¿LA FORMACIÓN MEJORA LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN?
VOLUMEN DE VENTAS	Bartel, 1994	Si obtiene evidencia empírica.
	Lyau y Pucel, 1995 Huselid et al., 1997	No obtiene evidencia empírica.
	Black y Lynch, 1996	No obtiene evidencia empírica a nivel global. <b>Sólo</b> bajo algunas condiciones y según el sector.
	Barret y O'Connell, 2001	Obtiene evidencia empírica <b>sólo</b> con formación general.
	Úbeda, 2005	Efecto negativo de la evaluación de la formación.
SALARIO	Lynch, 1992	Obtiene evidencia <b>sólo</b> para la formación fuera del puesto recibida en empleos anteriores.
	Lengerman, 1996 Barron y Berger, 1999	Obtiene evidencia <b>sólo</b> para algún tipo concreto de formación.
GASTOS PERSONAL	Dolan et al., 2005	Obtiene evidencia <b>sólo</b> para la formación general.

Fuente: elaboración propia

Incluso si tenemos en cuenta sólo los estudios que utilizan una medida homogénea de la productividad –como indicador del volumen de ventas- los resultados obtenidos varían observándose desde mejoras sustanciales en la productividad tras aplicar programas de formación (Bartel, 1994), o por el contrario falta de apoyo empírico que demuestre que la inversión en formación mejora la productividad (Lyau y Pucel, 1995), así como un amplia variedad de casos particulares en los que esta relación positiva existe sólo para alguno de los sectores analizados (Black y Lynch, 1996; Huselid et al., 1997), o para alguna de las acciones de formación realizadas (Black y Lynch, 1996; Barret y O’Connel, 2001; Aragón et al., 2003, Úbeda, 2005).

Esta heterogeneidad de resultados puede ser aún mayor si comparamos estudios que utilizan diferentes indicadores para medir la productividad. Lynch (1992) encuentra un efecto positivo sobre los salarios pero sólo cuando se tiene en cuenta la formación acumulada por el trabajador; Bartel (1994) señala que la formación incide en el crecimiento de los salarios sólo cuando el trabajador cambia de puesto; Lengerman (1996), Barron y Berger (1999) apuntan a que es el tipo de formación recibida el que condiciona la mejora de la productividad (tabla 1).

Si tomamos otras medidas de resultados intermedias y subjetivas, cada vez más utilizadas en la literatura, como diversos ratios de recursos humanos (Latham y Frayne, 1989; Krueger y Rouse, 1998; Klein y Weaver, 2000), calidad (Kidder y Rouillier, 1997; Ichniowski y Shaw, 1999), eficiencia (Aragón et al., 2003) o bien satisfacción de los grupos de interés (Úbeda, 2005), obtenemos conclusiones similares –tabla 2-.

**TABLA 2. RESULTADOS DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS QUE UTILIZAN MEDIDAS SUBJETIVAS DE RESULTADOS**

MEDIDA SUBJETIVA DE RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN	TRABAJO	¿LA FORMACIÓN MEJORA LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN?
<b>RATIOS RECURSOS HUMANOS</b>	Klein y Weaver, 2000 (Compromiso organizacional)	No obtiene evidencia empírica.
	Latham y Frayne, 1989 (Absentismo)	Si obtiene evidencia empírica.
<b>CALIDAD</b>	Kidder y Rouillier, 1997 Ichniowski y Shaw, 1999	
<b>SATISFACCIÓN GRUPOS INTERES</b>	Úbeda, 2005	
<b>EFICIENCIA</b>	Aragón et al., 2003	Evidencia empírica <b>sólo</b> para formación específica y en el puesto. Efecto <b>negativo</b> del nº horas de formación.

Fuente: elaboración propia

Así, se ha encontrado evidencia de que la asistencia a cursos de formación reduce el absentismo voluntario (Latham y Frayne, 1989), aunque no siempre de una forma concluyente (Krueger y Rouse, 1998); también se ha podido comprobar que mejora la calidad (Ichniowski y Shaw, 1999) o la satisfacción del cliente (Kidder y

Rouiller, 1997), mientras que no tiene efecto sobre el compromiso organizacional (Klein y Weaver, 2000) o incluso que disminuye el rendimiento cuando se aumenta el número de horas de formación por encima de un determinado umbral (Aragón et al., 2003).

Estos trabajos obtienen evidencia en el sentido de que la formación incide positivamente en alguna de las medidas de resultados utilizadas, pero ni coinciden en el tipo de formación que mejora los mismos, ni tampoco se observa una consistencia clara en el indicador de resultados con el que tienen relación.

Así, si bien es cierto que podemos encontrar apoyo empírico a los argumentos teóricos utilizados en favor de la necesidad de realizar formación como medio para mejorar el rendimiento empresarial con el objetivo de alcanzar y sostener posiciones ventajosas, existen trabajos que no confirman dichas expectativas positivas.

Esta ausencia de resultados concluyentes dificulta la formulación de afirmaciones generalizables sobre el impacto que la formación tiene en los resultados de la empresa, ya que si bien es posible que la formación mejore el rendimiento de la organización puede que esto no ocurra siempre (Van Eerde et al., 2008).

Por ello, y dado que cada vez son más las empresas y organismos públicos que destinan importantes recursos para el desarrollo de acciones formativas, parece necesario buscar explicaciones al hecho de que las empresas y la propia Administración, en el caso español, continúen destinando recursos para la capacitación de sus empleados, más allá de las relativas exclusivamente al ámbito económico-racional.

### **3. LA TEORIA INSTITUCIONAL: ¿NUEVO MARCO EXPLICATIVO?**

Adicionalmente a las explicaciones que aporta cada una de las investigaciones relativas al efecto de la formación en los resultados, puede tener sentido focalizar el problema desde el punto de vista de los marcos teóricos utilizados. Determinar si la causa de la débil evidencia empírica observada en la relación formación-resultados empresariales puede estar en las premisas desde las que se plantea esta relación, es lo que nos lleva a reflexionar sobre los enfoques teóricos recurrentes en el estudio de la misma.

Así, la *teoría de recursos y capacidades* (Barney, 1991) y su particular enfoque de la gestión del conocimiento (Bassi et al., 1998) o la *teoría del capital humano* (Becker, 1983) han sido los marcos teóricos más utilizados por la literatura en el estudio y explicación teórica de esta relación (Gooderham et al., 2008).

El *primero* de ellos, dado que considera a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades, donde los conocimientos, habilidades y competencias del personal son fuente de ventaja competitiva, entiende que la capacitación y formación del personal contribuyen a la rentabilidad empresarial. Pero no sólo el conocimiento individual de los trabajadores es fuente de ventaja competitiva, sino que, como se señala desde la perspectiva de la gestión del conocimiento (Bassi et al., 1998; Alavi y Leidner, 2001), también lo es el conocimiento colectivo de la organización, y es en el proceso de gestión del mismo en el que la formación juega un papel fundamental no sólo en cada una de las fases del mismo, sino como incentivo para mantener el conocimiento de la empresa, evitando que trabajadores con conocimientos críticos se marchen de la misma.

De igual modo, la teoría del capital humano (Becker, 1983), pone de manifiesto la importancia que tiene el desarrollo del factor humano para el crecimiento económico general, lo que permite explicar la importancia que se le concede a la formación como herramienta esencial en el desarrollo del factor humano y para la competitividad empresarial.

Como podemos ver estos enfoques tienen en común el énfasis puesto en los aspectos económico-rationales aportando una visión exclusivamente económica de la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Pero no necesariamente son sólo elementos racionales los que motivan el comportamiento de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977), existen otras motivaciones contextuales que llevan a las empresas a tomar determinadas decisiones, como la implantación de ciertas estrategias o prácticas empresariales (Dimaggio y Powell, 1991; Fernández-Allés y Valle-Cabrera, 1998; Scott, 2001).

Desde que Tolbert y Zucker, 1983, aplicaran este enfoque al estudio de la difusión de la reforma del servicio civil estadounidense, la aplicación de este enfoque al campo de las organizaciones ha tenido un importante papel en la explicación de fenómenos organizacionales relacionados con los procesos de difusión de determinadas prácticas organizacionales (Kostova y Roth, 2002).

La utilización del *downsizing* (Magán y Céspedes, 2007), la *retribución de directivos* (Fernández-Allés et al., 2004), la aplicación de sistemas de *stock options* (Sanders y Tuschke, 2007) y especialmente la *adopción de determinadas prácticas de recursos humanos* (Subramony, 2006; Farndale y Paauwe, 2007), han sido tratadas bajo la perspectiva institucional, manifestando así el carácter de complementariedad de este enfoque con los más clásicos (Rothemberg, 2007).

Por ello, nos parece que recurrir a la Teoría Institucional ampliando así el enfoque económico-racional considerado hasta ahora, y prestando mayor atención al contexto social como fuente de presiones que permita a las empresas adquirir posiciones competitivas sostenibles, puede ser adecuado para abordar el problema de la ambigüedad e inconsistencia empírica de la relación entre formación y resultados organizacionales.

### **3.1. El entorno institucional**

El origen de los planteamientos institucionales parte de una premisa según la cual las organizaciones en general y las empresas, en particular, reflejan en sus estructuras la realidad socialmente construida (Meyer y Rowan, 1977). Esto se explica porque cuando en el entorno en el que operan las empresas existen presiones no competitivas, éstas ejercen una gran influencia sobre las mismas condicionando su comportamiento y llegando a producirse una homogeneización del mismo (Dimaggio y Powell, 1983).

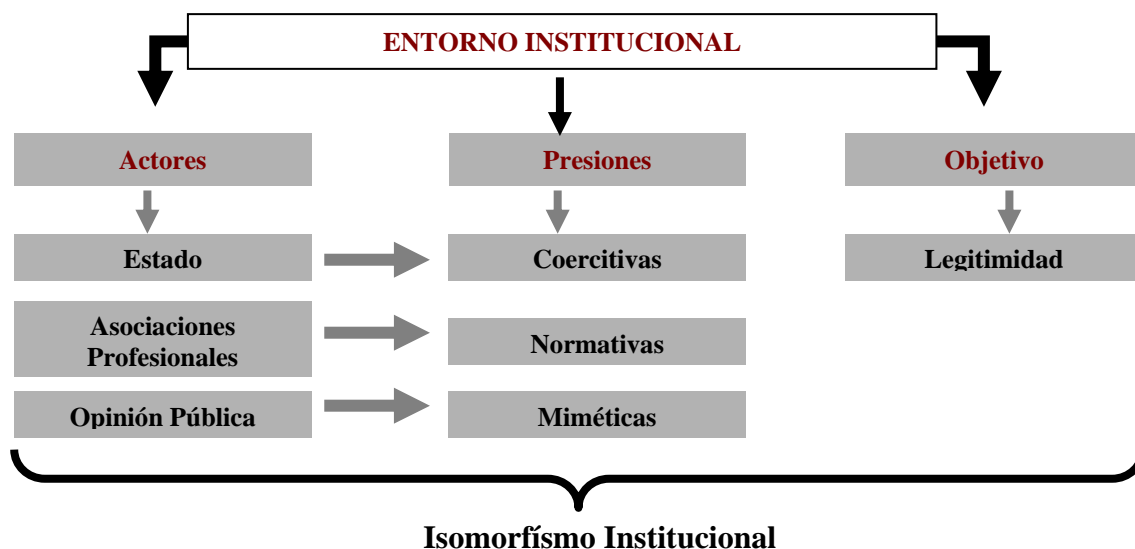
Esta nueva perspectiva supone incorporar elementos hasta ahora obviados en el análisis del comportamiento de las organizaciones como determinados actores, los valores culturales, las creencias y los símbolos, completando así el rango de los objetivos de la organización desde la eficiencia a la legitimidad y considerando que el comportamiento de las organizaciones, y en última instancia su supervivencia, viene determinado en buena parte por el contexto social y las presiones que en él existen (Figura 1).

El proceso por el cual las organizaciones adoptan las estructuras y procesos que mejor se adecuan al sistema de valores, normas y creencias de su entorno o contexto institucional favorece la homogeneización de las prácticas institucionales y el isomorfismo del entorno o isomorfismo institucional (Dimaggio y Powell, 1983).

Ahora bien, este proceso sólo se entiende al considerar a las empresas como entes sociales y culturales inmersos en un contexto más amplio que buscan la aprobación de sus resultados en el entorno en el que operan, por lo que orientan su comportamiento a la búsqueda de legitimidad como principal objetivo. La legitimidad, considerada como la coherencia entre los valores de la organización y los socialmente aceptados (Scott, 2001), el punto clave de la teoría institucional, del mismo modo que la eficiencia lo es en entornos meramente técnicos. Por ello la legitimidad se convierte en uno de los motores de la teoría institucional, al estar relacionada con la forma en que

las organizaciones buscan adecuarse a las expectativas sociales para ganar aceptación, siendo esta aceptación lo que facilita el éxito y la supervivencia de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977).

**FIGURA 1. ELEMENTOS DEL ENFOQUE INSTITUCIONAL**



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con estos planteamientos, la implantación de determinadas prácticas empresariales, como la realización de acciones formativas, puede responder a las presiones institucionales que el entorno ejerce sobre la organización, en cuyo caso la decisión de realizar o no formación no respondería únicamente a la búsqueda de mejores resultados organizacionales sino también, y tal vez en mayor medida, a la búsqueda de legitimidad.

### **3.2. Mecanismos de presión en el entorno institucional de la formación**

Siguiendo los planteamientos del enfoque institucional, existen tres fuentes de presiones derivadas de los sistemas que constituyen los pilares básicos de las instituciones (Scott, 2001). Nuestro objetivo se centra en identificar qué tipo de presiones institucionales existen en el entorno de la formación en España.

#### ***Pilar regulador fuente de presiones coercitivas***

Las presiones coercitivas más comunes están relacionadas con la existencia de leyes, reglas y normas establecidas por el Estado y por las propias Comunidades Autónomas, que junto con el ejercicio del control de su cumplimiento y la imposición de sanciones o castigos derivados de su incumplimiento conllevan la adopción de las prácticas sobre las que se realiza la regulación, normalmente de una forma radical a través de un mandato gubernamental.

Si bien, este no ha sido en extremo el caso de la formación en España, el establecimiento de las condiciones necesarias para que se favorezca el desarrollo de la imagen social de la formación en la empresa, puede haber sido suficiente para crear una situación de conciencia social sobre la bondad y necesidad de la misma que ha terminado por institucionalizar la práctica en sí originando una situación de homogeneidad en su adopción por parte de las organizaciones. Así, el continuo esfuerzo por parte de los agentes institucionales más relevantes:

Estado, Comunidades Autónomas y Agentes Sociales (empresarios y sindicatos fundamentalmente), en desarrollar un marco legislativo que favoreciera la formación continua, actualmente formación para el empleo, puede considerarse una importante fuente de presión coercitiva.

El papel sindical es importante en este sentido no sólo por su papel promotor en todo el proceso de implantación de un modelo nacional para la formación profesional en España, sino también por su papel protagonista en el progresivo traslado de la consideración de la formación al articulado de algunos convenios colectivos.

También existen aspectos en la concepción inicial del modelo de formación para el empleo existente en España, que pueden haber ejercido una presión reguladora, y es el modo en que se planteó inicialmente la financiación del sistema de formación continua estatal en el que se establecía la obligación de cotizar un 0.7% sobre la base de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales suponiendo en cierta forma que las organizaciones tomaran en consideración la realización de formación, en tanto en cuanto se trataba de una práctica a la que destinaban parte de sus recursos de forma obligada. Por otro lado, el hecho de que el Fondo Social Europeo destine importantes recursos para la financiación de actividades formativas como principal medida para aumentar la competitividad empresarial ha supuesto un apoyo fundamental en la legitimación e institucionalización de la formación como práctica eficiente y necesaria.

#### ***Pilar normativo fuente de presiones normativas***

La construcción de sistemas de creencias, valores y normas que actúan como presiones del entorno para que las organizaciones adopten estructuras, procesos o prácticas que mejor se adecuen a estos sistemas normativos surge fundamentalmente como consecuencia de la profesionalización (Fernández-Allés y Valle-Cabrera, 1998). Son las asociaciones profesionales y los consultores, tradicionalmente considerados actores institucionales, quienes favorecen la creación de estos sistemas normativos que permiten el desarrollo de determinadas prácticas empresariales.

A pesar de que las instituciones profesionales no han tenido un fuerte desarrollo en España hasta hace pocos años, la influencia internacional de normas y reglas derivadas de otras asociaciones estadounidenses (American Society for Training and Development) sobre la importancia de la formación, han podido suponer una importante fuente de presión normativa especialmente sobre las organizaciones más expuestas a contextos internacionales, importando así la creencia de la necesidad y beneficio de la formación para la empresa, siendo adoptada por las organizaciones, en buena medida, con el fin de obtener legitimidad con el entorno.

De la misma forma los trabajos publicados por universidades e instituciones profesionales de formación, en los que se muestra la importancia de la formación para la organización como herramienta para alcanzar la eficiencia organizacional han podido suponer un factor importante en el proceso de creación del estatus de la formación como práctica necesaria para la mejora de la cualificación de los trabajadores y de la eficiencia organizacional hasta el punto de convertirla en un mito (Wright y Geroy, 2001).

#### ***Pilar cognitivo fuente de presiones miméticas***

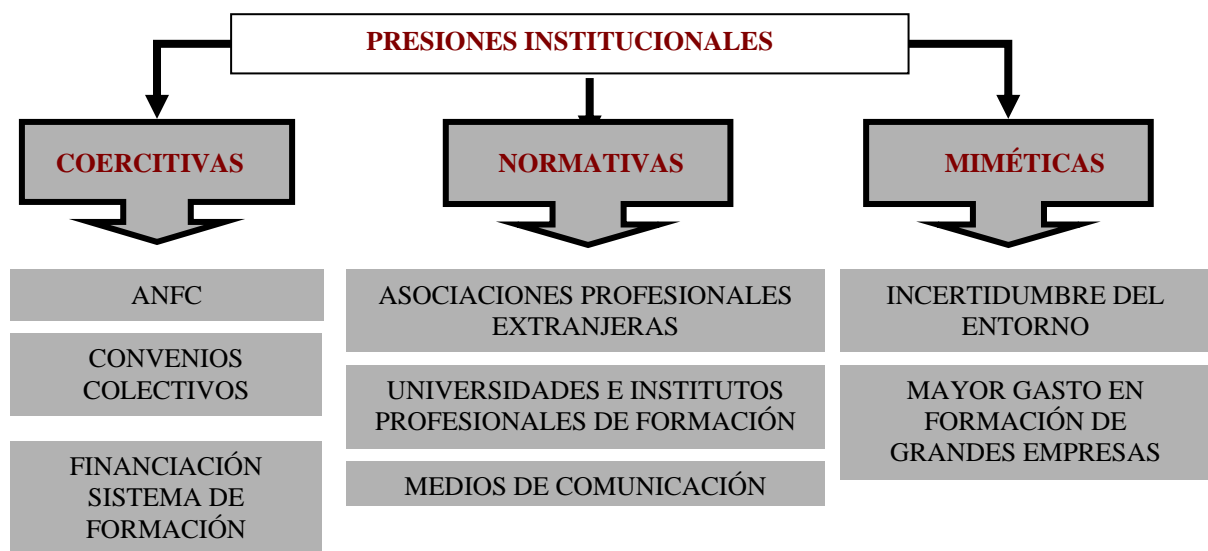
Hay un tercer tipo de presión que tiene que ver con el comportamiento mimético de las organizaciones por el cuál éstas imitan la forma de actuar de las organizaciones que tienen el estatus de líderes, o que cuentan con cierto prestigio en el entorno y han sido pioneras en la aplicación de determinadas prácticas o estrategias. Según Dimaggio y Powell (1991) esta respuesta suele darse con frecuencia cuando la situación a la que se enfrentan las



empresas es de gran incertidumbre, como ha ocurrido en el caso de la formación, no sólo porque el entorno al que se enfrentan las organizaciones es cada vez más incierto (cambios tecnológicos, competitividad, globalización), sino también porque los resultados derivados de la formación en la propia organización, como señalamos anteriormente, también lo son. Parece razonable, según el argumento anterior que, al menos las organizaciones más vulnerables a las situaciones de incertidumbre hayan optado por imitar a aquellas empresas que tienen éxito y que son contempladas como modelos a seguir y que ya han desarrollado programas de formación.

Las organizaciones eliminan así el riesgo asociado a la incertidumbre de realizar formación sin saber si obtendrán unos resultados positivos. El simple hecho de que las empresas que se consideran exitosas, legítimas y en las cuales confían, hayan implantado programas de formación y lo sigan haciendo, les sirve como garantía de que se trata de una buena práctica que han de utilizar, no sólo porque esperan mejorar así sus resultados organizacionales, sino también para ajustar su comportamiento al modelo imperante en el entorno, y obtener un alto grado de legitimidad. Cuanto más notorias sean las organizaciones y mayor sea el número de las que deciden realizar formación, mayor será la presión del entorno para aquellas organizaciones que todavía no hayan implantado programas de formación, especialmente cuando la situación de incertidumbre en el entorno es mayor. De este modo, pensamos que se identifican elementos suficientes (Figura 2), susceptibles de haber actuado como presiones institucionales y que, por tanto, han podido influir en la creación de un entorno en el que se da por sentado que la formación es necesaria, en cuyo caso, existe la expectativa entre los distintos actores institucionales, de que las organizaciones se comporten implantando programas de formación.

**FIGURA 2. PRESIONES INSTITUCIONALES EN EL CONTEXTO ESPAÑOL**



Fuente: Elaboración Propia

Esta expectativa de comportamiento es la que, en definitiva, ha podido condicionar el comportamiento de las organizaciones hacia la búsqueda de legitimidad con el entorno con el fin de obtener una mejor consideración social por parte de ciertos actores institucionales (gobierno, accionistas, asociaciones profesionales, opinión pública, trabajadores, ...); sobre la base de la misma se podría sostener en el marco explicativo de la Teoría

Institucional que **existen elementos en el entorno susceptibles de ejercer presiones institucionales que orienten el comportamiento de las organizaciones hacia la implantación de programas de formación**, completando así la tradicional visión aportada desde el marco explicativo más utilizado hasta ahora como es el económico-racional. Queda claro que, si la decisión de aplicar acciones formativas obedece en mayor medida a las presiones institucionales, el mayor o menor efecto en los resultados de la organización no será el principal efecto buscado, sino, más bien el aumento de legitimidad con el entorno. Ello podría explicar, al menos en parte, la falta de estudios que muestren de manera concluyente que la formación tiene un claro efecto en los resultados de la empresa, ya que quizá no sea ese el principal objetivo buscado por las empresas cuando deciden realizar formación.

En este sentido, datos de un estudio que se está realizando sobre este problema con información de una muestra de 341 empresas españolas relativa al año 2008, obtenida sobre una población de 2.500 empresas de sectores industriales manufactureros y servicios con más de 150 empleados<sup>1</sup> para un nivel de confianza del 95%, y un margen de error de  $\pm 5\%$ , apuntan a la influencia que determinados factores ejercen en la decisión de las empresas a la hora de realizar formación, algunos de los cuáles están directamente relacionados con las presiones institucionales indicadas anteriormente.

Mediante una encuesta postal dirigida al director de formación y en su defecto al director de recursos humanos, se pidió a las empresas que puntuaran en una escala de 1 (nada importante) a 5 (totalmente importante), la importancia que habían tenido una serie de factores en su decisión de realizar formación, diferenciando a la hora de responder entre dos colectivos de empleados: personal directivo y personal operativo. Los resultados obtenidos (Tabla 3), muestran que existen presiones derivadas del entorno social en el que operan las empresas que son tenidas en cuenta por las mismas a la hora de tomar la decisión de aplicar o no acciones formativas.

**TABLA 3. FACTORES QUE INFLUYEN LA DECISIÓN DE REALIZAR FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

<i>En una escala de una 1-5 indique la importancia que han tenido estos factores en su decisión de formar a sus ...</i>		
<b>Presiones COERCITIVAS</b>	<b>DIRECTIVOS</b>	<b>P. OPERATIVO</b>
Oferta de formación subvencionada	2.81	3.15
Cumplimiento de normativa legal	2.79	3.17
<b>Presiones NORMATIVAS</b>		
Recomendaciones de consultores-asesores externos	2.11	1.97
Ser socio de asociaciones que fomentan la participación en actividades formativas	2.19	2.13
<b>Presiones MIMÉTICAS</b>		
Seguimiento de las empresas líderes del sector	2.51	2.66
Importancia de la formación en el sector	3.76	3.40

Fuente: elaboración propia

<sup>1</sup> El marco de selección de la muestra fue la base de datos SABI, de la empresa INFORMA; S.A.

Sin duda, la percepción generalizada en el sector en el que compete la empresa de que la formación es importante, resulta ser el aspecto con mayor peso a la hora de tomar la decisión de realizar formación (presiones miméticas). La existencia de normativa legal y mecanismos sancionadores derivados de su incumplimiento también condiciona la decisión de formar a los empleados, especialmente en el caso del personal operativo (presiones coercitivas). De igual modo, las subvenciones destinadas a financiar la formación, como aspecto esencial del marco regulatorio establecido por los organismos públicos para promover la formación continua en las empresas, está presente cuando las empresas se plantean formar a sus empleados (presiones coercitivas).

Sin embargo, en el contexto español, el peso de las presiones normativas, es decir del cuerpo profesional de consultores o de redes de asociaciones que fomenten la formación empresarial, no parece ser un aspecto muy considerado por las empresas a la hora de decidir realizar acciones formativas; ello puede deberse a la insuficiente importancia de un cuerpo profesional específico en materia de formación en nuestro país, a diferencia de lo que puede ocurrir en EEUU dónde existen grandes asociaciones de profesionales de la formación (ASTD).

#### **4. CONCLUSIONES**

Dada la importancia que actualmente tiene la formación como forma de contribuir al desarrollo y capacitación de los trabajadores, con la finalidad de mejorar la competitividad empresarial, la relación entre desarrollo de acciones formativas y resultados organizacionales ha sido objeto de estudio en numerosos trabajos empíricos. Pese a existir evidencia empírica en el sentido de que la implantación de programas de formación contribuye a la mejora de los resultados de la organización, ésta no es concluyente. Muchas llegan a resultados contradictorios o inconsistentes, bien sobre las características de la formación realizada, sobre el tipo de empresa analizada, sobre la medida del indicador de resultados organizacionales utilizado, o sobre el método por el que se ha evaluado o medido esta relación.

Las distintas explicaciones aportadas por la literatura para justificar este hecho, hacen referencia, en su mayoría, a problemas metodológicos de distinto tipo. Esto nos ha llevado a indagar sobre marcos explicativos no tenidos suficientemente en cuenta para el estudio de este problema.

Con el fin de justificar este hecho, hemos completado el criterio económico racional por el que se presume que actúan las empresas, y desde el que tradicionalmente se ha abordado el estudio de la relación entre formación y resultados, con el enfoque institucional, desde el que se considera la existencia de otras fuentes de presión en el entorno que influyen y orientan el comportamiento de las organizaciones a la implantación de programas de formación.

La configuración por parte del Estado y de las Comunidades Autónomas, junto con los agentes sociales, de un marco regulatorio sobre la formación que realizan las organizaciones, supone una presión de tipo coercitivo para las mismas, dado que convierte a la formación en una práctica institucionalizada por el Estado y los principales agentes sociales, influyendo a aquellas organizaciones que busquen obtener legitimidad del entorno.

La exposición internacional de las grandes organizaciones, ha provocado una incorporación de los sistemas normativos de otros países, que han originado una presión normativa entre las organizaciones de nuestro país para implantar programas de formación.

La incertidumbre del entorno y la dificultad en la estimación de los resultados derivados de la realización de la formación, favorece el funcionamiento de las presiones de tipo mimético, por las que las organizaciones orientan su conducta a la obtención de legitimidad imitando los comportamientos socialmente establecidos por empresas u organizaciones de reconocido prestigio.

Por todo ello, parece razonable sostener que, en la decisión que hacer formación no intervienen de forma unívoca criterios económico racionales con el exclusivo objetivo de mejorar los resultados de la empresa, sino que, con frecuencia, intervienen criterios sociales, que incorporan en sí mismos las distintas presiones del entorno, con la finalidad de obtener legitimidad en el contexto como forma de asegurar su supervivencia, lo que en buena medida nos permitiría explicar los ambivalentes resultados de muchos trabajos empíricos cuando analizan la relación entre formación y resultados organizacionales.

En esta línea, una primera aproximación empírica meramente descriptiva sobre una muestra de 341 empresas españolas, señala que existen elementos no competitivos, cómo la regulación gubernamental, la oferta de formación subvencionada y muy especialmente la percepción de la importancia que tiene la formación para las empresas del sector, que intervienen en la decisión de realizar formación, ejerciendo así presiones de tipo institucional y no meramente competitivo.

Este trabajo pretende abrir una nueva línea de investigación en el sentido de profundizar en las razones que llevan a las empresas a realizar importantes esfuerzos en la capacitación de su personal, introduciendo en el debate la explicación de la teoría institucional.

Medir o cuantificar las presiones institucionales y contrastar su influencia en la decisión de realizar o no formación, determinar en qué medida están presentes las presiones técnicas y las institucionales en esta decisión y comprobar empíricamente cómo afectan a la mejora de la legitimidad de la empresa así como a unos mejores resultados empresariales, es el reto que se plantea para futuros trabajos de investigación.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Apospori, E. et al., (2008): "HRM and organizational performance in northern and southern Europe", *International journal of human resource management*, vol.19, 7, pp 1187-1207
- Alavi, M. y Leidner, D.E. (2001): "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, vol. 25, nº1, pp 107-136.
- Aragón et al., (2003): "Effects of training in business performance", *International Journal of Human Resource Management*, vol.14 nº6, pp 956-980.
- Bae, J y Lawler, J.J. (2000): "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy", *Academy of Management Journal*, vol.43, nº3, pp.502-519.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, nº 17, pp. 99-120.
- Barrett, A. y O'Connell, P.J. (2001): "Does training generally work? The returns to in-company training", *Industrial & Labor Relations Review*, vol.54, nº 3, pp. 647-663.
- Barron, J.M. y Berger, M.C. (1999): "Do workers pay for on-the-job training?" *Journal of Human Resources*, vol. 34, n. 2 pp. 235-253.
- Bartel, A.P. (1994): "Productivity Gains from the implementation of Employee Trainings Programs", *Industrial Relations*, vol.33, nº4, pp. 401-425.

- Bassi et al. (1998): "A common standard for measuring training results", *Training and Development*, vol. 52, 3, pp 10-11.
- Becker, G.S. (1983): *El capital humano.*, Alianza, Madrid.
- Black, S. Y Lynch, L. (1996): "Human capital investments and productivity", *American Economic Review*, vol. 86, n°2, pp 263-267.
- Bryan, J. (2006): "Training and performance in small firms", *International Small Business Journal*, vol.24, 6, pp 635-660
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1991): Introduction. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press, pp. 1-38.
- Dolan, et al. (2005): "HR contribution to a firm success examined from a configurational perspective: An exploratory study based on the Spanish CRANET data", *Management Review*, vol. 16, n°2, pp.272-290.
- Farndale, E. y Paauwe, J (2007): "Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations", *Human Resources Management Journal*, vol.17, n°4.
- Fernández-Allés, M.L. y Valle-Cabrera, R. (1998): "El enfoque neoinstitucional como marco teórico explicativo en la gestión de recursos humanos", *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.4, n° 2, pp. 93-112.
- Fernández-Allés, M.L. et al. (2004): "La retribución simbólica: Una explicación institucional", Comunicación presentada Congreso ACEDE, Murcia, 2004.
- Fleetwood, S. y Hesketh, A. (2006): "HRM-performance research: under-theorized and lacking explanatory power", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, 2, pp1977.
- Gooderham, P et al. (2008): "The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms", *International journal of human resources management*, vol. 19, 11, pp.2041-2056
- Hansson, B. (2006): "Company-based determinants of training and the impact of training on company performance. Results from an international survey", *Personnel Review*, vol.36 n° 2 pp.311-331
- Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, 3, pp 635-672.
- Huselid et al. (1997): "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°1, pp 171-188.
- Hussi, T. (2004): "Reconfiguring Knowledge management-combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation", *Journal of Knowledge Management*, vol.8, 2, pp.36-52.
- Ichniowski, C. Y Shaw, K. (1999): "The effects of human resource management system on economic performance: An International comparison of U.S. and Japanese plants", *Management Science*, vol 45, n° 5, pp 704-721
- Kidder, P.J. y Rouiller, J.Z. (1997): "Evaluating the success of a large-scale training effort", *National Productivity Review*, Spring 1997, pp 79-89.
- Klein, H.J y Weaver, N.A. (2000): "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires", *Personnel Psychology*, vol. 53, pp 47-66.

- Koch, M.J. y Macgrath, R.G. (1996): "Improving labor productivity: Does Human Resource Management policies do matter", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 5 pp.335-354.
- Kostova, T y Roth, K. (2002): "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, vol.45, 1, pp.215-233
- Krueger, A. Y Rouse, C. (1998): "The impact of workplace education on earnings turnover, and job performance", *Journal of Labor Economics*, vol. 16, nº 1, pp 61-94.
- Latham, G.P. y Frayne, C.A. (1989): "Self-management training for increasing job attendance: a follow-up and replication", *Journal Applied Psychology*, vol. 74, nº3, pp 411-416.
- Lengermann, P. A. (1996): "The benefits and cost of training: a comparison of formal company training, vendor training, outside seminars, and school based training", *Human Resource Management*, nº35, pp. 361-381.
- Lyau, N. Y Pucel, D. J. (1995): "Economic return on training. Investment at the organization level", *Performance Improvement Quarterly*, vol. 8, nº 3, pp68-79.
- Lynch, L.M. (1992): "Private-sector training and the earnings of young workers", *American Economic Review*, March, pp 299-312.
- Magán, A. y Céspedes, J. (2007): "Difusión del downsizing en la empresa española. Análisis del modelo de dos etapas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, nº 3, pp.55-72
- Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977): "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- Meyer, J. W. y Scott, W. R. (1983): "Centralization and the legitimacy problems of local government", en J. W. Meyer y W. R. Scott (Eds.), *Organizational environment: Ritual and rationality*, Beverly Hills, CA: Sage, pp. 199-215.
- Nikandrou, I; et al. (2008): "Training and firm performance in Europe: The impact of national and organizational characteristics", *The international journal of human resources management*, vol.19, 11 pp.2057-2078
- Rothemberg, S. (2007): "Environmental managers as institutional entrepreneurs: The influence of institutional and technical pressures on waste management", *Journal of Business Research*, vol. 60 pp.749-757
- Saá, P y Ortega, R. (2002): La formación, En Bonache, J y Cabrera, A. Dirección estratégica de personas, Pentice-Hall, Buenos Aires.
- Sanders, WM.G. y Tuschke, A.(2007): "The adoption of institutionally contested organizational practices: The emerge of stock option pay in Germany", *Academy of Management Journal*, vol. 50, 1, pp. 33-56
- Scott, W. R. (2001): *Institutions and organizations* (2ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Subramony, M. (2006): "Why organizations adopt some human resource management practices and reject others. An exploration of rationales", *Human Resource Management*, vol.45, nº 2, pp.195-210.
- Tolbert, P. S., y Zucker, L. G. (1983): "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform", 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 22-39.
- Úbeda, M. (2005): "Training and business performance: The Spanish case", *International Journal of human resource management*, vol. 16, 9 pp 1691-1710.

- Van Eerde, W. et al. (2008): "The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness", *International journal of human resource management*, vol.19, 1 pp. 63-73
- Wright, P y Geroy, G. (2001): "Changing the mindset: the training myth and the need for world-class performance", *International journal of human resource management*, vol. 12, 4, pp. 586-600
- Wright, P.M. et al. (2005): "The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order", *Personnel Psychology*, vol. 58, pp. 409-446
- Zwick, T. (2006): "The impact of training intensity on establishment productivity", *Industrial Relations*, vol.45, 1.