

Nuria Nevers Esteban Lloret\*  
Antonio Aragón Sánchez\*\*

# CONDICIONANTES INSTITUCIONALES EN LA IMPLANTACIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

*Los desafíos planteados por una economía cada vez más abierta y avanzada tecnológicamente, han favorecido que el estudio de la formación de los empleados de cara a la mejora de la competitividad sea uno de los aspectos de la gestión de los recursos humanos al que se presta más atención. Sin embargo, a pesar de los muchos trabajos que han analizado empíricamente la relación entre formación y resultados organizacionales, la evidencia empírica respecto al efecto positivo de la formación en los resultados organizacionales no es concluyente. Tras revisar los principales argumentos que la literatura aporta como explicación a esta situación, queremos contribuir a este debate planteando cuáles son las razones que llevan a las empresas a la decisión de impartir formación, utilizando el marco explicativo de la Teoría Institucional, dado que la evidencia empírica muestra una relación ambivalente entre formación y resultados de la organización; este marco explicativo permite incorporar al análisis factores de contexto susceptibles de actuar como presiones para las empresas que deciden realizar acciones formativas. Desde este enfoque se plantea otra explicación para la controvertida relación observada, hasta ahora, entre formación y resultados de la empresa.*

**Palabras clave:** formación, resultados organizacionales, teoría institucional.

**Clasificación JEL:** D20, D21, D83.

## 1. Introducción

Son muchos y muy diversos los cambios que, de forma continuada, se están dando en los ámbitos tecnoló-

gico, económico y social, hasta el punto que han propiciado la aparición de un nuevo paradigma del mundo económico, patente en la globalización social y económica que da lugar a una mayor competencia en los mercados, y que demanda nuevas formas de gestión empresarial.

El estudio de los factores que facilitan el desarrollo y la adaptabilidad de las empresas al nuevo escenario con garantías de éxito es de interés en ámbitos profesionales y académicos; por ello, los recursos humanos

---

\* Profesora del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas. Universidad de Murcia.

\*\* Profesor del Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.

Versión de abril de 2009.

han adquirido gran protagonismo en la gestión empresarial. Su condición de activo crítico capaz de crear ventajas competitivas sostenibles, ha favorecido el estudio de las prácticas empresariales capaces de mejorar el desarrollo y capacitación del mismo, como es el caso de la formación de los empleados.

En este sentido se han efectuado esfuerzos para contrastar empíricamente los argumentos teóricos que la literatura ofrece en favor de la formación (Koch y MacGraith, 1996; Alavi y Leidner, 2001; Saa y Ortega, 2002; Hussi, 2004; Bryan, 2006), con el fin de determinar el efecto de ésta en los resultados de la organización (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; Hansson, 2006; Bryan, 2006; Niskandrou *et al.*, 2008).

Sin embargo, las dificultades asociadas a 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 las conclusiones de las investigaciones, llegando a ser en muchos casos contradictorias y ambiguas respecto del esperado efecto positivo que la formación tiene en los resultados organizacionales.

La evidencia empírica no es concluyente. La debilidad observada en la relación directa entre formación y resultados de la organización no permite sostener, con carácter global, que la realización de acciones formativas tenga normalmente un claro efecto positivo en la mejora de los resultados de la organización.

Las diferencias entre países y sectores (Apospori *et al.*, 2008), la propia idiosincrasia del mercado laboral de cada país, la falta de un marco teórico suficientemente explicativo en el estudio de esta relación (Fleetwood y Heskeeth, 2006), o problemas metodológicos (Wright y Haggerty, 2005; Zwick, 2006), han sido algunos de los principales argumentos utilizados en la literatura para justificar esta débil relación.

Nuestro objetivo con este trabajo es contribuir a clarificar estas ambigüedades en la relación entre formación y resultados de la organización. Para ello, inda-

gamos en los criterios y factores sobre los que muchas organizaciones deciden realizar acciones formativas desde una perspectiva diferente a la utilizada hasta el momento y que incorpora nuevas consideraciones de carácter social al comportamiento de las organizaciones, como hace 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, puede estar condicionando el comportamiento de las empresas en lo relativo a su decisión de impartir programas de formación. 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, especialmente sobre su efecto en los resultados organizacionales, queda patente en los diversos estudios empíricos realizados (Bartel, 1994; Barrett y O'Connel, 2001; Aragón *et al.*, 2003; Úbeda, 2005; Dolan *et al.*, 2005; Bryan, 2006).

Las conclusiones a las que llegan los mismos presentan tal 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'Connel, 2001; Aragón *et al.*, 2003), pero el grado en que se confirma la relación entre formación 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 cómo se mida la formación realizada (hace o no hace

CUADRO 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	Sí obtiene evidencia empírica.
	LYAU y PUCEL, 1995	No obtiene evidencia empírica.
	HUSELID <i>et al.</i> , 1997	
	BLACK y LYNCH, 1996	No obtiene evidencia empírica a nivel global. Sólo bajo algunas condiciones y según el sector.
	BARRET y O'CONNEL, 2001	Obtiene evidencia empírica sólo con formación general.
Salario	ÚBEDA, 2005	Efecto negativo de la evaluación de la formación.
	LYNCH, 1992	Obtiene evidencia sólo para la formación fuera del puesto recibida en empleos anteriores.
	LENGERMAN, 1996	Obtiene evidencia sólo para algún tipo concreto de formación.
Gastos personal	BARRON y BERGER, 1999	
	DOLAN <i>et al.</i> , 2005	Obtiene evidencia sólo para la formación general.

FUENTE: Elaboración propia.

formación, número o porcentaje de trabajadores formados, recursos invertidos por empleado,...).

Incluso si comparamos sólo aquellos estudios que utilizan una medida homogénea de la productividad —indicador del volumen de ventas— podemos encontrar 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 una 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 llevadas a cabo (Black y Lynch, 1996; Barret y O'Connell, 2001; Aragón *et al.*, 2003; Úbeda, 2005).

Esta heterogeneidad en los resultados es 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 (Cuadro 1).

Otros trabajos utilizan medidas de resultados intermedias y subjetivas como *ratios de recursos humanos* relacionados con las actitudes, comportamientos y habilidades adquiridas por los trabajadores (Latham y Frayne, 1989; Krueger y Rouse, 1998; Klein y Weaver, 2000), *calidad* (Kidder y Rouiller, 1997; Ichniowski y Shaw, 1999), *eficiencia* (Aragón *et al.*, 2003) o *satisfacción de los grupos de interés* (Úbeda, 2005). Éstos son algunos de los indicadores más frecuentemente utilizados, y para los que se observan conclusiones similares (Cuadro 2).

Así, la participación en cursos de formación reduce el absentismo voluntario (Latham y Frayne, 1989), aunque no siempre de una forma concluyente (Krueger y Rou-

**CUADRO 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?
Ratios Recursos Humanos	KLEIN y WEAVER, 2000 (Compromiso organizacional)	No obtiene evidencia empírica.
	LATHAM y FRAYNE, 1989 (Absentismo)	Si obtiene evidencia empírica.
Calidad	KIDDER y ROUILLIER, 1997	Si obtiene evidencia empírica.
	ICHNIOWSKI y SHAW, 1999	Si obtiene evidencia empírica.
Satisfacción grupos interés	ÚBEDA, 2005	Si obtiene evidencia empírica.
Eficiencia	ARAGÓN <i>et al.</i> , 2003	Evidencia empírica sólo para formación específica y en el puesto. Efecto <i>negativo</i> del número de horas de formación.

**FUENTE:** Elaboración propia.

se, 1998); 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) e incluso 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.

La literatura sustenta cierto apoyo empírico a los argumentos teóricos relativos al efecto de la formación en los resultados organizacionales, aunque éste no es concluyente para asegurar el efecto positivo de la formación en los resultados de la empresa con carácter general, dado que no todos los trabajos confirman sus hipótesis en este sentido; adicionalmente hay que considerar la escasa atención prestada por la literatura a la influencia de la formación en los resultados cuando ésta es sub-

vencionada —sin duda tendrá ventajas, al menos, desde la perspectiva de la reducción del coste de la misma—, o a las ventajas de seguir los comportamientos formativos de empresas con mayor experiencia y con buenos resultados.

Esta ausencia de resultados concluyentes hace difícil sostener afirmaciones generalizables sobre el impacto de la formación 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).

La debilidad de la relación entre formación y resultados organizacionales, confirmada en los estudios revisados en páginas anteriores, nos lleva a plantearnos la consistencia de estas relaciones. ¿Estamos ante un problema de dificultades metodológicas que nos impiden poner de manifiesto que la formación mejora los resultados de la organización? ¿Están sobrevalorados los beneficios que la formación puede tener en los resultados de la empresa? ¿Es la búsqueda de eficiencia empresarial el único motivo por el que las empresas deciden realizar formación?

La falta de un cuerpo metodológico homogéneo que dé soporte teórico consistente a esta relación, debido a que se ha venido realizando desde diversas disciplinas (Tharenou *et al.*, 2007), es una de las dificultades más invocadas para explicar la diversidad de resultados de los diferentes estudios. Se evidencia una falta de consistencia metodológica en la mayoría de los estudios (Wright *et al.*, 2005), que impide mostrar la causalidad de la relación, quedando poco claras las razones por las que la formación se relaciona positivamente con el resultado de la organización (Tharenou *et al.*, 2007).

Por otro lado, existen grandes restricciones, monetarias y de tiempo, en la obtención de series temporales de datos sobre la formación realizada; es por lo que la mayoría de los estudios son de corte transversal y tienen problemas para constatar la relación positiva entre formación y mejora de los resultados de la organización (Nikandrou *et al.*, 2008). Problemas endógenos susceptibles de crear importantes sesgos en el análisis de esta relación (Zwick, 2006) o el interés en el estudio de los beneficios de la formación únicamente a nivel individual (Kozlowski *et al.*, 2000) son otros argumentos metodológicos que se utilizan para explicar la ausencia de evidencia empírica concluyente.

Algunas opiniones van más allá cuestionando los efectos de la formación sobre los resultados de la empresa; se trataría así de una práctica que por sí sola no mejora los resultados de la empresa, salvo en situaciones extremadamente controladas (Wright y Geroy, 2001).

También el marco teórico que subyace a las investigaciones empíricas en la relación formación-resultados ha sido un aspecto cuestionado, considerando que se trata de un cuerpo de investigación que está *infra-teorizado* (Fleetwood y Hesketh, 2006), es decir, a juicio de estos autores, el estudio de esta relación no está suficientemente argumentado.

Desde nuestro punto de vista, focalizar el problema de la relación entre formación y su efecto en los resultados de la organización, en el marco teórico utilizado en los diferentes estudios realizados puede aportar luz a

los erráticos resultados que muestran los diferentes estudios. A la vista de los resultados empíricos que se obtienen, cabría plantearse que una empresa puede tener una diversidad de razones para formar a sus empleados, y no todas ellas deben estar orientadas directamente a una mejora de los resultados (Van Eerde, 2008).

### 3. La teoría institucional: ¿nuevo marco explicativo?

Los enfoques más recurrentes en la explicación del efecto de la formación en los resultados tienen en común el énfasis puesto en los aspectos económico-racionales, es decir, que aportan una visión exclusivamente económica de la creación de ventajas competitivas sostenibles.

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 econó-

mico 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 se observa, estos enfoques aportan una visión claramente económica de la creación de ventajas competitivas sostenibles al considerar que las organizaciones orientan su comportamiento únicamente hacia la búsqueda de mejores resultados económicos. Así, las empresas que hacen formación, según estos enfoques, responden a la necesidad de obtener ventajas competitivas sostenibles para mejorar su rendimiento económico.

Pero no necesariamente son sólo elementos económicos 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 en relación a la implantación de diversas prácticas empresariales (DiMaggio y Powell, 1991; Fernández y Valle, 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 (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; Farnale 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, parece que recurrir a la Teoría Institucional para explicar la no siempre clara relación entre formación y resultados organizacionales, enriqueciendo la perspectiva económico-racional predominante, puede ayudarnos a explicar los contradictorios resultados que evidencian los trabajos empíricos realizados desde esta perspectiva.

## El entorno institucional

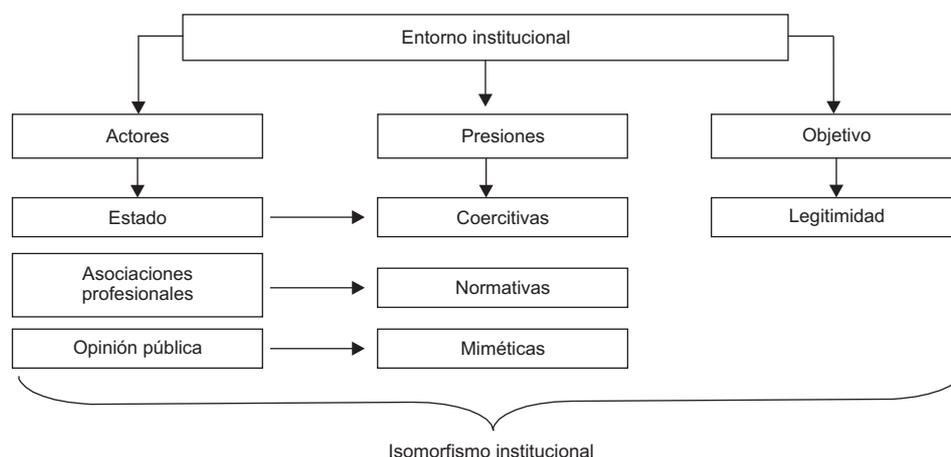
El origen de los planteamientos institucionales se asienta en la idea de que las organizaciones, en general, y las empresas, en particular, reflejan en su estructura la realidad socialmente construida (Meyer y Rowan, 1977), al considerar la influencia de ciertas presiones del entorno en el que operan, distintas a las competitivas, sobre el comportamiento de las empresas que actúan en él, pudiendo llegar 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. Nuevos factores del entorno como determinados actores, los valores culturales, las creencias y los símbolos, fuente de presiones para el comportamiento de las organizaciones y, en consecuencia, nuevos objetivos como la legitimidad (Gráfico 1).

El proceso por el cual las organizaciones adoptan las prácticas y estructuras que mejor se adecuan al sistema de valores, normas y creencias de su entorno, favorece la homogeneización de las prácticas que en ellas se dan y, en consecuencia, 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 en el que buscan la aprobación de sus resultados. Ello implica que orienten su comportamiento a la búsqueda de legitimidad como principal objetivo. Así, la legitimidad, considerada como la coherencia entre los valores de la organización y los socialmente aceptados (Scott, 2001), es el punto clave de la teoría institucional, del mismo modo que la eficiencia lo es en entornos meramente técnicos, ya que es la forma en que las organizaciones buscan adecuarse a las expectativas sociales para ganar aceptación, siendo precisamente esta aceptación lo que facilita el éxito de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977). La legitimidad se convierte así en el objetivo de las organizaciones que actúan bajo la influencia de presiones institucionales.

GRÁFICO 1  
ELEMENTOS DEL ENFOQUE INSTITUCIONAL



FUENTE: Elaboración propia.

les, dado que resulta esencial para lograr la supervivencia en el entorno en el que operan.

Por tanto, la aplicación del enfoque institucional al estudio del comportamiento organizacional amplía el número de razones por las que la empresa puede decidir utilizar una práctica empresarial.

Así, las razones que mueven a una empresa a realizar formación podrían explicar los ambivalentes resultados derivados de la misma, ya que si su comportamiento ha estado condicionado en mayor medida por presiones institucionales, la decisión de realizar o no formación no respondería únicamente a la búsqueda de un mejor resultado organizacional, sino que también se trata de tener mayor legitimidad. De esta forma, lo que inicialmente puede parecer una elección no racional desde el punto de vista económico, por cuanto no está clara la relación de la formación con los resultados de la empresa, se considera un comportamiento racional dado que responde al deseo de alinearse con las expectativas de diversos agentes externos con el fin de ganar legitimidad social. Dado que ambos objetivos no

son excluyentes, podría ocurrir que, a la mayor legitimidad social de las empresas que hacen formación, se sumen mejoras en sus resultados.

La cuestión pendiente de responder es la relativa a si existen suficientes argumentos para sostener que la decisión de las empresas de hacer formación podría estar condicionada por presiones institucionales.

### Mecanismos de presión en el entorno institucional de la formación

Siguiendo a Scott (2001), existen tres pilares sobre los que se legitiman las prácticas organizacionales y fuente de presiones institucionales. Analizaremos cada uno de ellos con el fin de identificar posibles presiones 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 es-

tablecidas 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, éste 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. 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 favorezca la formación continua, o lo que más recientemente se denomina formación para el empleo, puede considerarse una importante fuente de presión coercitiva.

El papel sindical es importante en este sentido, no sólo como 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 por 100 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 adecúen a estos sistemas normativos surge fundamentalmente como consecuencia de la profesionalización (Fernández y Valle, 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-ASTD*) 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 significar 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 cual 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 ésta 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 vistas 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 (Gráfico 2), susceptibles de actuar como

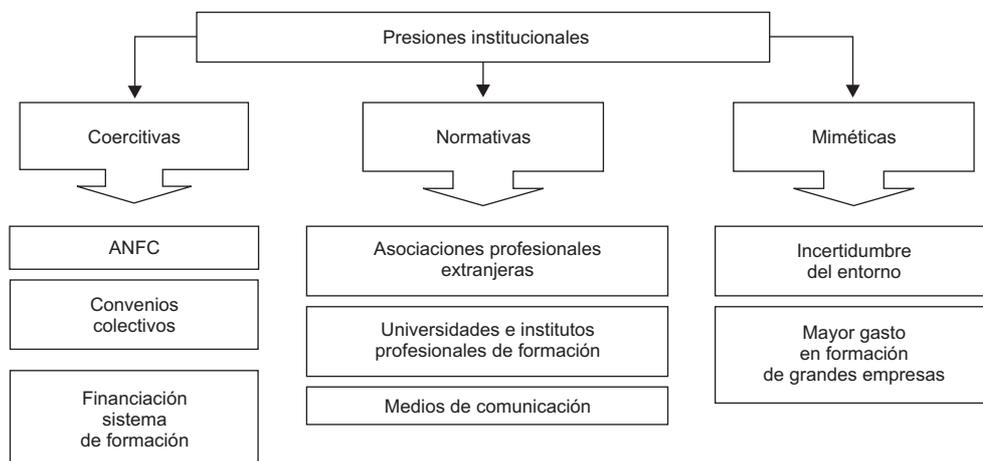
presiones institucionales y que, por tanto, han podido influir en la creación de un contexto en el que se da por sentado que la formación es necesaria, en cuyo caso, existe la expectativa entre los distintos actores institucionales de que las organizaciones se comporten implantando programas de formación.

Esta expectativa de comportamiento es la que, en definitiva, ha podido condicionar el comportamiento de las organizaciones en busca de legitimidad con el entorno buscando una mejor consideración social por parte de ciertos actores (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 las explicaciones dadas 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 la 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.

#### 4. Conclusiones

El desarrollo y capacitación de los recursos humanos, dado el carácter crítico de éstos para el éxito empresarial, ha suscitado gran interés en los ámbitos empresarial y académico. Puesto que la formación de los trabajadores es considerada una herramienta esencial para ello, se han realizado numerosos trabajos empíricos con el fin de determinar en qué medida mejoran los resultados organizacionales cuando las empresas hacen formación.

GRÁFICO 2  
PRESIONES INSTITUCIONALES EN EL CONTEXTO ESPAÑOL



FUENTE: Elaboración propia.

Del análisis de los mismos se observa que, a pesar de los indicios empíricos en el sentido de que la implantación de programas formativos contribuye a mejorar los resultados de la organización, éstos no son concluyentes. Los resultados de tales trabajos pueden llegar a ser contradictorios e inconsistentes, dado que varían en función de las características de la formación realizada, del tipo de empresa analizada, y dependen del indicador de resultados organizacionales que se utilice, así como también del método para evaluar o medir esta relación.

Los problemas metodológicos son señalados frecuentemente como el principal obstáculo para delimitar con precisión el efecto de la formación en los resultados de la organización. Otros autores sostienen que la formación es un mito y cuestionan su eventual relación con la mejora de la organización. También se indica la falta de un marco teórico adecuado para el estudio de la relación entre formación y resultados organizacionales, como el origen de la reducida evidencia empírica al respecto.

En línea con esta última argumentación, a lo largo del trabajo se plantea si otros enfoques teóricos aportarían nuevos factores determinantes para la decisión de impartir formación, permitiendo, al mismo tiempo, explicar el débil efecto de la formación en los resultados de la organización observado en la literatura.

Con este fin se ha ampliado la perspectiva del enfoque económico-racional, desde el que tradicionalmente se ha abordado el estudio de la relación entre formación y resultados, con el enfoque institucional.

Desde esta perspectiva, el modo en que las Administraciones públicas, junto con los agentes sociales, han desarrollado el marco regulatorio de la formación para el empleo en España, supone una presión de tipo coercitivo para las organizaciones, dado que el respaldo financiero, vía subvenciones, o el apoyo social y moral de los continuos acuerdos en esta materia han contribuido a que la formación sea una práctica empresarial socialmente aceptada como necesaria, influyendo el comportamiento de las organizaciones hacia

la obtención de legitimidad de los agentes sociales y poderes públicos.

La exposición internacional de organizaciones nacionales, así como la presencia de multinacionales extranjeras en nuestro país, ha favorecido la incorporación de los sistemas normativos de otros países, originando una presión normativa sobre las empresas nacionales 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, favorecen 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 de reconocido prestigio.

Por todo ello, parece razonable sostener que en la decisión de hacer formación no intervienen de forma unívoca criterios económico-rationales con el exclusivo objetivo de mejorar los resultados económicos de la empresa, sino que, con frecuencia, también influyen criterios sociales que orientan el comportamiento de la empresa hacia el objetivo de obtener legitimidad. Ello nos permitiría, en buena medida, poder explicar los ambivalentes resultados de muchos trabajos empíricos cuando analizan la relación entre formación y resultados organizacionales.

La principal aportación de este trabajo es la ampliación del marco teórico explicativo del problema planteado en dos líneas: la primera, relativa a cuáles son las razones por las que una empresa decide realizar formación, y la segunda, orientada a cómo éstas afectan al objetivo que se busca con la misma, ¿mejora de resultados?, ¿mayor legitimidad?

Este trabajo pretende abrir una nueva línea de investigación en el sentido de profundizar en la explicación de cuáles son las razones que explican que las empresas realicen importantes esfuerzos en la capacitación de su personal, introduciendo en el análisis la explicación de la Teoría Institucional.

En consecuencia, medir o cuantificar las presiones institucionales y contrastar su influencia en la decisión

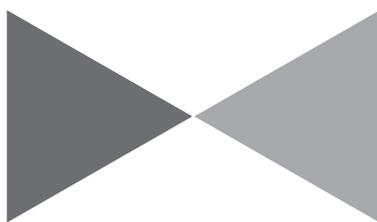
de realizar o no formación, determinar en qué medida están presentes las presiones competitivas y las institucionales en esta decisión y comprobar empíricamente cómo afectan para obtener mayor legitimidad por parte de las empresas así como para mejorar los resultados empresariales, es el reto que se plantea para futuros trabajos de investigación.

### Referencias bibliográficas

- [1] AOSPORI, E.; NIKANDROU, I.; BREWSTER, C. y PA-PALEXANDRIS, N. (2008): «HRM and Organizational Performance in Northern and Southern Europe», *International Journal of Human Resource Management*, volumen 19, número 7, páginas 1187-1207.
- [2] ALAVI, M. y LEIDNER, D. E. (2001): «Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues», *MIS Quarterly*, volumen 25, número 1, páginas 107-136.
- [3] ARAGÓN, A.; BARBA, M. I. y SANZ, R. (2003): «Effects of Training in Business Performance», *International Journal of Human Resource Management*, volumen 14, número 6, páginas 956-980.
- [4] 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*, volumen 43, número 3, páginas 502-519.
- [5] BARNEY, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, número 17, páginas 99-120.
- [6] BARRETT, A. y O'CONNELL, P. J. (2001): «Does Training Generally Work? The Returns to In-company Training», *Industrial & Labor Relations Review*, volumen 54, número 3, páginas 647-663.
- [7] BARRON, J. M. y BERGER, M. C. (1999): «Do Workers Pay for On-the-job Training?» *Journal of Human Resources*, volumen 34, número 2, páginas 235-253.
- [8] BARTEL, A. P. (1994): «Productivity Gains from the Implementation of Employee Trainings Programs», *Industrial Relations*, volumen 33, número 4, páginas 401-425.
- [9] BASSI, L. J.; CHENEY, S. y McMURRER, D. (1998): «A Common Standard for Measuring Training Results», *Training and Development*, volumen 52, número 3, páginas 10-11.
- [10] BECKER, G. S. (1983): *El capital humano*, Alianza, Madrid.
- [11] BLACK, S. y LYNCH, L. (1996): «Human Capital Investments and Productivity», *American Economic Review*, volumen 86, número 2, páginas 263-267.

- [12] BRYAN, J. (2006): «Training and Performance in Small Firms», *International Small Business Journal*, volumen 24, número 6, páginas 635-660.
- [13] DIMAGGIO, P. J. y POWELL, W. W. (1983): «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», *American Sociological Review*, volumen 48, páginas 147-160.
- [14] DIMAGGIO, P. J. y POWELL, W. W. (1991): «Introduction». En POWELL, W. W. y DIMAGGIO, P. J. (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, páginas 1-38.
- [15] DOLAN, S.; MACH, M. y SIERRA, V. (2005): «HR Contribution to a Firm Success Examined from a Configurational Perspective: An Exploratory Study Based on the Spanish CRANET Data», *Management Review*, volumen 16, número 2, páginas 272-290.
- [16] FARNDALE, E. y PAAUWE, J. (2007): «Uncovering Competitive and Institutional Drivers of HRM Practices in Multi-national Corporations», *Human Resources Management Journal*, volumen 17, número 4, páginas 355-375.
- [17] 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*, volumen 4, número 2, páginas 93-112.
- [18] FERNÁNDEZ-ALLÉS, M. L.; CUEVAS-RODRÍGUEZ, G. y VALLE-CABRERA, R. (2004): «La retribución simbólica: una explicación institucional», Comunicación presentada Congreso ACEDE, Murcia.
- [19] FLEETWOOD, S. y HESKETH, A. (2006): «HRM-performance Research: Under-theorized and Lacking Explanatory Power», *The International Journal of Human Resource Management*, volumen 17, número 2, página 1977.
- [20] GOODERHAM, P.; PARRY, E. y RINGDAL, K. (2008): «The Impact of Bundles of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of European Firms», *The International Journal of Human Resource Management*, volumen 19, número 11, páginas 2041-2056.
- [21] HANSSON, B. (2006): «Company-based Determinants of Training and the Impact of Training on Company Performance. Results from an International Survey», *Personnel Review*, volumen 36, número 2, páginas 311-331.
- [22] HUSELID, M. A. (1995): «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance», *Academy of Management Journal*, volumen 38, número 3, páginas 635-672.
- [23] HUSELID, M.; JACKSON, S. y SCHULER, R. (1997): «Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance», *Academy of Management Journal*, volumen 40, número 1, páginas 171-188.
- [24] HUSSLI, T. (2004): «Reconfiguring Knowledge Management-combining Intellectual Capital, Intangible Assets and Knowledge Creation», *Journal of Knowledge Management*, volumen 8, número 2, páginas 36-52.
- [25] 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*, volumen 45, número 5, páginas 704-721.
- [26] KIDDER, P. J. y ROUILLER, J. Z. (1997): «Evaluating the Success of a Large-scale Training Effort», *National Productivity Review*, primavera, páginas 79-89.
- [27] 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*, volumen 53, páginas 47-66.
- [28] KOCH, M. J. y MACGRATH, R. G. (1996): «Improving Labor Productivity: Does Human Resource Management Policies do Matter», *Strategic Management Journal*, volumen 17, número 5, páginas 335-354.
- [29] KOSTOVA, T. y ROTH, K. (2002): «Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects», *Academy of Management Journal*, volumen 45, número 1, páginas 215-233.
- [30] KOZLOWSKI, S. W. y BROWN, K. G. (2000): «A Multi-level Approach to Training Effectiveness: Enhancing Horizontal and Vertical Transfer» en KLEIN, K. y KOZLOWSKI, S. W. (eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations. Foundations, Extensions and New Directions*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, páginas 157-210.
- [31] KRUEGER, A. y ROUSE, C. (1998): «The Impact of Workplace Education on Earnings Turnover, and Job Performance», *Journal of Labor Economics*, volumen 16, número 1, páginas 61-94.
- [32] LATHAM, G. P. y FRAYNE, C. A. (1989): «Self-management Training for Increasing Job Attendance: A Follow-up and Replication», *Journal Applied Psychology*, volumen 74, número 3, páginas 411-416.
- [33] 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*, volumen 35, páginas 361-381.
- [34] LYAU, N. y PUCCEL, D. J. (1995): «Economic Return on Training. Investment at the Organization Level», *Performance Improvement Quarterly*, volumen 8, número 3, páginas 68-79.
- [35] LYNCH, L. M. (1992): «Private-sector Training and the Earnings of Young Workers», *American Economic Review*, marzo, páginas 299-312.
- [36] MAGÁN, A. y CÉSPEDES, J. (2007): «Difusión del downsizing en la empresa española. Análisis del modelo de dos escapas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 16, número 3, páginas 55-72.

- [37] MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1977): «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology*, volumen 83, páginas 340-363.
- [38] MEYER, J. W. y SCOTT, W. R. (1983): «Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government», en MEYER, J. W. y SCOTT, W. R. (eds.): *Organizational Environment: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA: Sage, páginas 199-215.
- [39] NIKANDROU, I. y APOSPORI, E. (2008): «Training and Firm Performance in Europe: The Impact of National and Organizational Characteristics», *The International Journal of Human Resources Management*, volumen 19, número 11, páginas 2057-2078.
- [40] ROTHENBERG, S. (2007): «Environmental Managers as Institutional Entrepreneurs: The Influence of Institutional and Technical Pressures on Waste Management», *Journal of Business Research*, volumen 60, páginas 749-757.
- [41] SAÁ-PÉREZ, P. y ORTEGA-LAPIEDRA, R. (2002): «La formación», en BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.): *Dirección estratégica de personas*, Prentice-Hall, Madrid.
- [42] SANDERS, W. M. G. y TUSCHKE, A. (2006): «The Adoption of Institutionally Contested Organizational Practices: The Emergence of Stock Option Pay in Germany», *Academy of Management Journal*, volumen 50, número 1, páginas 33-56.
- [43] SCOTT, W. R. (2001): *Institutions and Organizations*, 2.ª ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- [44] SUBRAMONY, M. (2006): «Why Organizations Adopt Some Human Resource Management Practices and Reject Others. An Exploration of Rationales», *Human Resource Management*, volumen 45, número 2, páginas 195-210.
- [45] THARENOU, P.; SAKS, A. M. y MOORE, C. (2007): «A Review and Critique of Research of Training and Organizational-level Outcomes», *Human Resources Management Review*, volumen 17, páginas 251-273.
- [46] 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*, volumen 28, páginas 22-39.
- [47] ÚBEDA, M. (2005): «Training and Business Performance: The Spanish Case», *International Journal of Human Resource Management*, volumen 16, número 9, páginas 1691-1710.
- [48] VAN EERDE, W.; SIMON, K. C. y TALBOT, G. (2008): «The Mediating Role of Training Utility in the Relationship Between Training Needs Assessment and Organizational Effectiveness», *International Journal of Human Resource Management*, volumen 19, número 1, páginas 63-73.
- [49] 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*, volumen 12, número 4, páginas 586-600.
- [50] WRIGHT, P. M. y HAGGERTY, J. J. (2005): «Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause and Individuals», *Management Review*, volumen 16, número 2, páginas 164-173.
- [51] WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L. M. y ALLEN, M. R. (2005): «The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order», *Personnel Psychology*, volumen 58, páginas 409-446.
- [52] ZWICK, T. (2006): «The Impact of Training Intensity on Establishment Productivity», *Industrial Relations*, volumen 45, número 1, páginas 26-46.



**ECONOMISTAS**

1983  
2008

La revista de los profesionales  
de la Economía cumple 25 años



Colegio de  
Economistas  
de Madrid