

La formación en las organizaciones: una revisión de sus funciones

Nuria Nevers Esteban Lloret y Antonio Aragón Sánchez

Universidad de Murcia

Resumen

No hay duda de que, actualmente, nos encontramos inmersos en un nuevo modelo económico y social. Los numerosos cambios sustanciales que se han venido produciendo en el entorno, la mayoría de los cuales se han concretado en la aparición de nuevas tendencias en la organización económica y social, han modificado el modelo de sociedad postindustrial imperante en la primera mitad del siglo XX, hacia la que se conoce como sociedad de la información o del conocimiento.

Ante esta nueva situación, es necesario profundizar en la búsqueda de métodos o herramientas que favorezcan el desarrollo de las organizaciones y que les permitan afrontar los retos del nuevo escenario con garantías de éxito.

En este sentido, y siguiendo una de las corrientes de mayor importancia, aquélla que pone el énfasis en el desarrollo del factor humano y sobre la base de la cual se considera que la formación es una de las herramientas que mejor permite el desarrollo y mejora de las cualidades humanas, se analizan las causas principales por las que ésta se ha conver-

tido en una herramienta imprescindible y necesaria para el desarrollo económico y social de las organizaciones.

Palabras clave: Formación, Organizaciones, Presiones Institucionales, Isomorfismo Institucional.

Abstract

Nowadays, many and different changes occurred in the organizational environment have produced a change from the beginnings of the 20th century post-industrial society model towards what we today know as “knowledge society”.

Thus, it is necessary to go deep in searching methods which favour the organizations development and also let them face the new challenges with success. In this sense, and following one of the major human capital theory, this study consider training as one of the tools that best contribute to better human qualities.

The main purpose of this study is to analyze the main reasons why training has become an essential and necessary tool for the development of economic and social organizations.

Keywords: Training, Organizations, Institutional Isomorphism.

1. Nuevas dimensiones de la formación: la formación en las organizaciones

En las últimas décadas se ha producido una extensa generalización del término formación y un aumento de la importancia que ésta ha adquirido en ámbitos distintos al de la propia educación, especialmente en el contexto de las organizaciones.

Es cierto que el término formación ha pasado a ser un concepto utilizado en multitud de disciplinas y contextos; sin embargo, y a pesar de que su amplia acepción entendida como *acción o efecto derivado de la misma, con la intención de conseguir la adquisición de actitudes o habilidades* puede ser aplicada en todas ellas, es preciso señalar los distintos matices del concepto en cada uno de los diferentes contextos.

Así, cuando hablamos de formación en las organizaciones, nos estamos refiriendo a una formación que cumple con tres requisitos: a) persigue la mejora y desarrollo del capital humano, b) permite la consecución de ventajas competitivas sostenibles y c) ayuda a la organización a afrontar los cambios del entorno con éxito, asegurando así la supervivencia de la misma.

Es una formación que se analiza desde la perspectiva de la propia empresa, y que se caracteriza por la existencia de un estrecho vínculo entre los objetivos y necesidades de la empresa y las habilidades y competencias transmitidas a los propios empleados.

En un entorno empresarial cambiante y altamente competitivo, el concepto

de formación a lo largo de toda la vida adquiere toda su trascendencia y se convierte en la herramienta fundamental para lograr la adaptación, especialización y reciclaje de los conocimientos, competencias y habilidades.

Bajo esta perspectiva, es donde tiene mayor sentido hablar de la formación como una práctica empresarial capaz de contribuir a la necesaria adaptación al nuevo entorno, permitiendo así la supervivencia de las organizaciones.

Así, cuando se habla de formación en el seno de las organizaciones, se está haciendo referencia a un *proceso planificado que, partiendo de los objetivos de la organización, pretende la adecuación y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, para conseguir, entre otros fines, la adaptación al cambio, el incremento de la competitividad y la mejora del trabajo, buscando tanto el beneficio de la organización, a través de un mayor rendimiento, como el beneficio del trabajador.*

A pesar de las diferentes particularidades que puede presentar el proceso de formación en las distintas organizaciones, existe un elemento común sin el cuál no se puede hablar de la eficiencia de la formación como proceso: la planificación de la formación. Plantear un esquema preciso y claro de las acciones formativas a desarrollar, teniendo en cuenta los objetivos organizativos que se persiguen y los medios de que se dispone, no sólo parece necesario para asegurar unos resultados óptimos de la formación. Existe además, una relación positiva entre el grado de planificación y la consecución de unos resultados mejores para la organización. Como ocurre con

la propia esencia de las organizaciones, para asegurar el cumplimiento de los objetivos y la obtención de unos resultados óptimos, es preciso seguir una correcta planificación, en la que se detalle de forma rigurosa qué se espera conseguir, con qué elementos se cuenta y por qué fases hay que pasar (Gómez-Mejía, Balquin y Cardy, 1999; Pineda, 2002).

Son muchos los estudios que tratan sobre las distintas actividades que deberían conformar un proceso de formación eficiente en las organizaciones, aunque en síntesis todos coinciden en la necesidad de contar con tres grandes fases:

a) *Análisis de las Necesidades Formativas*

Como señala Goldstein (1993), para conseguir que la formación sea beneficiosa debe formar parte de un proceso secuencial y lógico, cuya primera y principal función es responder a las necesidades reales de la empresa, donde se tenga en cuenta tanto el estado actual de la organización como la proyección de lo que aquélla necesitará para poder llevar a cabo los cambios requeridos en las competencias de los trabajadores.

Es necesario, por tanto, identificar las diferencias entre lo que una persona sabe o puede hacer y lo que la descripción de su puesto indica que debería saber o debería poder hacer (Holton, 2000), y además es necesario determinar si esta deficiencia es susceptible de ser corregida con acciones formativas.

b) *Desarrollo de Acciones Formativas*

Una vez detectadas las necesidades formativas para la organización, debe

utilizarse la información obtenida para implementar el plan previsto de formación orientado a cubrir las necesidades detectadas.

Esta etapa puede dividirse en dos fases:

- *Transformación de las necesidades formativas en acciones formativas*, en la que se concretan las necesidades ya identificadas en el diseño de acciones formativas.
- *Elaboración y ejecución del plan de formación*, en la que se elabora el Plan de Formación, que recoge de forma concreta la descripción detallada de las acciones formativas que se van a desarrollar, para posteriormente proceder a su ejecución.

c) *Evaluación de las acciones formativas*

Muchas empresas llevan a cabo el proceso de formación siguiendo las fases anteriormente explicadas y dan por finalizada la formación con la puesta en escena del plan diseñado. Sin embargo, el proceso está incompleto si la organización no es capaz de determinar el fracaso o el éxito del plan ejecutado. Resulta necesario conocer hasta qué punto la realización del plan ha contribuido a la consecución de los objetivos planteados y en qué medida las necesidades formativas se han subsanado.

El proceso de formación, por tanto, quedaría incompleto si no evaluamos los resultados obtenidos.

La importancia de esta última etapa en el proceso de formación es incuestionable, ya que suministra información crítica a la dirección y le permite decidir sobre la continuidad,

la modificación o incluso la supresión de la formación en la organización. No realizar una correcta evaluación equivaldría a realizar una inversión sin contemplar su rendimiento, y sin saber por tanto si ésta supone una pérdida de recursos para la organización (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1999).

2. Factores condicionantes de la dimensión formativa en las organizaciones

Sin embargo, el interés en el estudio de la formación en el seno de las organizaciones no se centra tanto en el análisis de las particularidades del proceso seguido, que permite diferenciarlo de su aplicación en otras disciplinas, sino en el estatus alcanzado por ésta, como práctica empresarial imprescindible e incontestable para alcanzar el éxito competitivo.

La existencia de una conjunción de factores que apuntan precisamente a la formación como el camino para mejorar los resultados de las organizaciones y así garantizar su supervivencia ha hecho especialmente llamativa la importancia alcanzada por la formación en el entorno empresarial.

El permanente estado de cambio al que se enfrentan las organizaciones pone de manifiesto la imperiosa necesidad que tienen éstas de acomodarse rápida y eficazmente al nuevo escenario. Para ello, factores como la calidad, la flexibilidad o la diferenciación, necesarios para una adecuada adaptación al cambio, necesitan de una mano de obra altamente cualificada y capacitada.

Los cambios en el marco de la competencia, que han elevado el nivel de competitividad, requieren avances en la capacidad de las empresas para desarrollar nuevas ventajas competitivas sostenibles. El capital humano y el conocimiento organizativo se consideran claves a la hora de diseñar y desarrollar nuevas ventajas competitivas sostenibles.

El desempleo, uno de los principales problemas de este nuevo modelo económico-social, afecta en mayor medida a la población menos cualificada. Por ello y porque los trabajadores que reciben formación tienen una probabilidad menor de quedar desempleados (Alba y Tugores, 2000), los gobiernos han tomado conciencia de la importancia de la cualificación de la mano de obra y han desarrollado diversas políticas para el fomento de la formación en las empresas (CEDEFOP, FORCEM).

Así, la formación reúne las condiciones necesarias para convertirse en una práctica especialmente adecuada para la solución de los problemas planteados, ya que se considera una de las más significativas para el mantenimiento y aumento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores y, por tanto, para que la empresa disponga de empleados suficientemente preparados para afrontar los cambios originados por la innovación tecnológica, la reestructuración organizacional, la obsolescencia ocupacional y los cambios demográficos (Knoke y Kalleberg, 1994; Tannenbaum, 1997; Frazis, Hittleman y Joice, 2000; Valle y otros, 2000).

Por ello, el papel crítico que juega la formación en el mantenimiento y de-

sarrollo de las capacidades tanto individuales como organizacionales se hace manifiestamente importante en la contribución de ésta al proceso vital de cambio organizacional como un todo (Valle y otros, 2000).

2.1. La formación como fuente de ventajas competitivas sostenibles

La situación de máxima apertura de los mercados, origen del fuerte aumento de la competitividad empresarial, ha obligado a iniciar la búsqueda de fuentes alternativas capaces de proporcionar a las empresas ventajas competitivas que permitan generar rendimientos superiores a los de sus competidores. Muchos han sido los factores analizados a los que se les atribuye la capacidad de generar diferencias significativas frente a los competidores, adquiriendo los recursos y capacidades de la empresa un interés creciente.

En esta línea, surge la *teoría de recursos y capacidades* (Penrose, 1980; Wernefelt, 1984; Barney 1991), que considera a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, y señala que son estos factores internos de la empresa y su correcta gestión y desarrollo los que permiten obtener una mayor rentabilidad actual y futura.

De acuerdo con esta teoría, existen varias clasificaciones sobre los tipos de recursos con los que cuenta la empresa, aunque de forma general se distingue entre recursos tangibles, intangibles y humanos (Grant, 1996), siendo los intangibles y los humanos los que presentan una mayor relevancia en la actualidad por su potencialidad a la hora de alcanzar venta-

jas competitivas sostenibles en el tiempo (Bollinger y Smith, 2001; Hussi, 2004).

La propia esencia de los recursos humanos favorece el cumplimiento de las condiciones (Barney, 1991) que se deben reunir para el desarrollo de un mayor potencial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles: ser único, valorable, imperfectamente sustituible, difícilmente imitable y no transferible.

Así, en el ámbito de los recursos intangibles y humanos, parece existir en los últimos años un cierto consenso en considerar los recursos y capacidades asociados a las personas, el llamado *capital humano* (Becker, 1983), como uno de los elementos fundamentales en la obtención de mayores rentas económicas (Hall, 1992; Bonache, 1996; Saa y Ortega, 2002; Hussi, 2004,).

Las destrezas, habilidades, conocimientos o capacidad de adaptación de los empleados configuran un conjunto de intangibles valioso, escaso y limitadamente sustituible, lo que confiere al capital humano la capacidad para ser fuente de ventaja competitiva sostenible. Por ello, las organizaciones se plantean la necesidad de implantar estrategias adecuadas que contemplen el fomento de la realización de prácticas para desarrollar y mejorar su capital humano, contribuyendo así a una mayor cualificación del personal.

De acuerdo a esta lógica, la formación debería tener un papel destacado dentro de la estrategia empresarial, de una parte, porque la inversión en formación aumenta la inimitabilidad del recurso humano, lo que resulta esencial para mantener la ventaja competitiva (Fahy, 2000), y, de otra, por la relación directa

entre formación y aumento de la productividad a la que apuntan algunos autores (Fernández, Sanzo y Trespalacios, 1999) refiriéndose al capital intelectual. Como consecuencia, la formación se considera de especial importancia como práctica empresarial que contribuye a la generación y acumulación de capital humano y es considerada como una de las políticas más críticas para conseguir una dirección eficaz del recurso humano (Barba, 2002).

Sin embargo, no sólo el conocimiento individual se considera importante en el desarrollo y formación de un adecuado capital humano, sino que es el llamado conocimiento organizativo o conocimiento colectivo de la organización el que se convierte por sí mismo en fuente de ventaja competitiva sostenible.

Muchos autores han puesto de manifiesto la importancia del conocimiento en la organización considerándola como una de las fuentes más importantes para generar una superioridad competitiva (Bollinger y Smith, 2001; Alavi y Leidner, 2001), hasta el punto de llegar a calificar el nuevo escenario al que se enfrentan las organizaciones como la era del conocimiento (Bassi, Cheney y McMurrer, 1998; McEvily, 2000).

Una de las más importantes y característica específica del conocimiento es la de que su uso incrementa su valor, de tal forma que cuanto más se utilice, más conocimiento se genera y un mayor valor revierte para la empresa, de donde se infiere que lo verdaderamente importante consiste en gestionar el conocimiento correctamente, con el fin de convertir su

uso y aplicación en ventaja competitiva sostenible.

Así pues, cualquier acción que emprenda la empresa con el fin de generar, acumular y gestionar adecuadamente el conocimiento organizativo facilitará la generación e incremento de ventajas competitivas que garanticen el éxito.

Es precisamente en este proceso donde la formación juega un papel fundamental tanto a nivel general como muy particularmente en cada una de las fases que lo integran. Con la formación, se aportan elementos necesarios para la creación de conocimiento, se capacita a los trabajadores para la utilización de sofisticadas técnicas de almacenamiento y recuperación de información, se transfiere y difunde el conocimiento a toda la organización y se entrena a los trabajadores para conocer las situaciones en que deben aplicar el conocimiento generado (Alavi y Leidner, 2001). En síntesis, se reconoce a la formación un papel protagonista tanto en el desarrollo del capital humano como en el de la gestión del conocimiento.

2.2. La formación como agente del cambio organizacional

Las organizaciones, muy especialmente las empresas, están en un perpetuo estado de cambio. El entorno en el que actúan está siempre cambiando por la acción de los competidores que buscan posicionamientos diferentes, por la aparición de nuevos desarrollos tecnológicos o sociales. Los cambios, en muchas ocasiones, pueden resultar incluso bruscos o dramáticos, obligando a la rápida refor-

mulación de estrategias y objetivos cuyos resultados no siempre son predecibles.

En este contexto global y cambiante, las competencias tanto individuales como colectivas se pueden convertir en el activo más importante de las organizaciones, ya que determinan su productividad, su competitividad y su capacidad de adaptación y de proacción en un entorno incierto. La capacidad para adaptarse con flexibilidad a los cambios técnicos, sociales y económicos, y de esta manera cumplir con el objetivo de supervivencia, se vuelve fundamental en el entorno actual, y ello requiere una mano de obra altamente adaptable a los continuos cambios (Fernández, 1993).

Dado que la formación se considera una estrategia fundamental en la generación de competencias en personas, puesto que posibilita tanto el aprendizaje como la adquisición de competencias nuevas, así como el cambio y adaptación de las no adecuadas, ésta puede desempeñar un papel estratégico, ya que permite articular los cambios técnicos y organizativos con los humanos a través del moldeado de las competencias de las personas (Pineda, 2002).

Pero la formación no sólo permite la adaptación a los cambios producidos en el entorno por la vía de generación de competencias, sino que se convierte en auténtico agente de cambio al explicarlo e impulsarlo (Cañizares, 2002).

Es, entre otras razones, la contribución de la formación al proceso vital de cambio organizacional lo que ha hecho a las empresas y organizaciones en general tomar en consideración la importancia de esta práctica empresarial, especialmen-

te ante un contexto económico y social caracterizado por un alto nivel de competitividad e incertidumbre, en el que el desarrollo del capital humano es considerado por los distintos agentes económicos y sociales como pieza fundamental del crecimiento económico.

2.3. La formación ante el nuevo escenario laboral

Por último, y derivado del nuevo modelo económico-social, se ha producido una profunda modificación en los parámetros del escenario laboral que ha producido importantes cambios tanto en su estructura como en sus formas: ha cambiado el modelo tradicional de empresa y el concepto de trabajo, han surgido nuevas modalidades de empleo y, como ya se ha señalado, el capital humano ha adquirido un papel protagonista.

Además, la práctica desaparición en el horizonte laboral del empleo continuo y estable en una misma empresa obliga a los nuevos profesionales a estar preparados para cambiar de trabajo, puesto y funciones a lo largo de la vida laboral. Hoy en día la estabilidad o continuidad ha sido sustituida por el término empleabilidad –adquisición y mantenimiento de unas capacidades socialmente útiles y por tanto demandadas por el mercado– que supone la garantía de empleo en el conjunto del sistema productivo.

Como consecuencia de ello, la problemática de la capacitación y preparación profesional adquiere especial relieve cuando se trata de trabajadores desempleados y facilitar la adquisición de competencias necesarias para la reincorporación al mundo laboral llega a convertirse

en objetivo prioritario de las políticas sociales de los gobiernos.

Por otro lado, existe la creciente necesidad de desarrollar políticas que permitan mantener y mejorar la competitividad del tejido empresarial para conservar, ante la situación actual de globalización de los mercados, una óptima posición competitiva en el exterior.

La iniciativa de sindicatos y organizaciones empresariales en el diseño de políticas y acciones que permitan hacer frente a esta situación ha sido decisiva en el impulso que se ha dado a la formación desde el ámbito institucional. El desarrollo de políticas de formación diseñadas en consenso por todos los agentes económicos y sociales (Acuerdos Nacionales para la Formación Continua) se puede entender, por tanto, como la confirmación y el respaldo a la conciencia social de la importancia que tiene la formación en la actualidad, contribuyendo a la consideración generalizada de que se trata de una herramienta necesaria para hacer frente al entorno económico actual.

Estos motivos han contribuido a determinar la importancia que progresivamente han ido otorgando a la formación organizaciones, trabajadores y gobiernos, hasta el punto de convertirla en una práctica necesaria e incuestionable.

Sin embargo y más allá de estos razonamientos sobre los que se argumenta la elección coherente con los objetivos de mejora del rendimiento de los individuos y en consecuencia de la organización por los que las mismas toman la decisión de implantar los programas de formación, existe otra serie de motivaciones que ejercen importantes influencias en la de-

terminación de las organizaciones de realizar formación.

2.4. Otros condicionantes: Las presiones institucionales

Acabamos de mencionar nuevas condiciones en el escenario laboral. No es sin embargo la única modificación que se ha producido en tiempos recientes caracterizados por hondas transformaciones, de dimensiones transnacionales, en el seno de las organizaciones en general y de las empresas en particular.

Los cambios siempre revelan –a la vez que ocultan– tendencias y trayectorias que se muestran coherentes con determinadas nuevas condiciones o elementos que se convierten así en la justificación de decisiones, roles, actuaciones y representaciones adoptadas por las organizaciones. Pero aun éstas desconocen en su integridad el significado hondo de las transformaciones circundantes y de las propias decisiones. Para evocar y describir esta inherente condición de las organizaciones y situar el papel de la formación en un contexto explicativo, hemos acudido a las sugerentes proposiciones de la Teoría Institucional. Nos parece que puede ser instrumento apto para una mirada profunda al papel de la formación en las organizaciones.

Como hemos aludido hasta ahora, la relación estrecha entre formación y organizaciones se vincula con elementos determinantes, bien sea de la organización, bien del entorno, bien de los agentes directos de ambas realidades. Es sin embargo cierto que todos esos elementos se encuentran a su vez encuadrados y vinculados en entornos institucionales deter-

minados, entornos que algunos postulan como explicación de muchos fenómenos en el seno de las organizaciones.

Es sabido que la aplicación del enfoque institucional al campo de las organizaciones ha ido ganando importancia a lo largo de estos últimos años por el importante papel que ha tenido en la explicación de algunos fenómenos organizacionales especialmente relacionados con procesos de cambio, de imitación y difusión de prácticas en el interior de las organizaciones. Dicho enfoque viene además a compensar complementariamente las teorías tradicionales sobre el comportamiento en el seno de las organizaciones.

El origen de los primeros planteamientos institucionales se encuentra en la búsqueda de explicaciones a la dependencia que presentan las estructuras organizacionales del entorno, así como del efecto que esa dependencia presenta en el carácter de muchas de las organizaciones modernas (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1977; Meyer y Scott, 1983; Dimaggio y Powell, 1983).

Esta nueva perspectiva supone incorporar elementos hasta ahora obviados, como los culturales, las creencias y los símbolos, y, en consecuencia, completar el rango de los objetivos de la organización desde la eficiencia a la legitimidad.

El interés que ofrece el enfoque institucional reside en la consideración que éste realiza de las organizaciones al suponer que reflejan en sus estructuras la realidad socialmente construida (Meyer y Rowan, 1983), de forma que, cuando el entorno en el que operan las organizaciones es altamente estructurado, ejerce

poderosas influencias sobre el comportamiento de las organizaciones que pertenecen a él, llegando a producirse una homogeneización del mismo (Dimaggio y Powell, 1983).

Tal razonamiento hace depender en gran medida el comportamiento de las organizaciones del contexto social y las presiones que en él existen, de forma que las organizaciones adoptan las estructuras y procesos que mejor se adecuan al sistema de valores, normas y creencias de su entorno institucional. Por ello, se afirma que las conductas de las organizaciones no son siempre resultado de una elección previa, sino que responden más bien a la búsqueda de la aceptación social o legitimidad (Pfeffer, 1982; Suchman, 1995).

Este razonamiento parece adecuado para explicar determinados comportamientos organizacionales, como puede ser el hecho de que las empresas destinen recursos a formación cuando no existe evidencia empírica clara de su efecto positivo sobre los resultados empresariales o, como señalan algunos autores (Jackson y Schuler, 1995), que sea el contexto institucional y las presiones que de él se derivan la principal causa explicativa de la adopción de algunas prácticas organizacionales, especialmente en el campo de la gestión de recursos humanos.

Así, los entornos institucionales se caracterizan por la elaboración de reglas y requerimientos sociales a los cuales deben ajustarse las organizaciones individuales para recibir un apoyo social por parte de los actores principales, también llamados stakeholders (Scott y Meyer, 1983), de manera que los elementos del entorno influyen en los propios elementos

de la organización, mostrando su estructura formal como un reflejo de las poderosas reglas institucionales que funcionan como mitos (Meyer y Rowan, 1977).

Por ello y en tanto en cuanto hablamos de la existencia de fuerzas institucionales, y dado que las organizaciones que operan en entornos institucionalizados son consideradas como entidades sociales que buscan la aprobación de sus resultados en el entorno socialmente construido en el que operan, se puede hablar de un comportamiento organizacional orientado a adoptar este conjunto de normas, reglas y patrones de valores, con el fin último de obtener legitimidad en el entorno en el que éstas operan. Es por tanto 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.

En este sentido, parece coherente pensar que la presencia de presiones institucionales haya influido en el proceso de toma de conciencia de la importancia de la formación para las organizaciones, favoreciendo su institucionalización y en consecuencia influyendo en la adopción de su práctica como forma de asimilarse con los valores socialmente establecidos obteniendo la legitimidad del entorno.

La base sobre la cual se alcanza esa legitimidad estará relacionada directamente con el tipo de presión institucional, derivada de alguno de los sistemas que constituyen los pilares básicos de las Instituciones dada por Scott (2001), según la cual se trata de estructuras y actividades cognitivas, normativas y reguladoras que proveen estabilidad y significado al comportamiento social y que puedan condicionar el comportamiento de la organización.

Pilares de las instituciones

	Pilar Regulador	Pilar Normativo	Pilar Cognitivo
MECANISMOS DE PRESION	Coercitivas	Normativas	Miméticas
INDICADORES	Reglas, Leyes y Sanciones	Certificación, Acreditación	Prevalencia, isomorfismo
FUENTES DE LEGITIMACION	Sancionado legalmente	Gobernado moralmente	Apoyado culturalmente

Fuente: Scott, 2001

2.4.1. Presiones coercitivas

Derivadas de la concepción reguladora de las instituciones, inciden en el comportamiento de las organizaciones limitándolo, bien en forma de sanciones, reglas o leyes, bien con códigos de conducta que gobiernen el comportamiento de la organización. La imposición de determinadas exigencias a las organizaciones, o el establecimiento de las condiciones necesarias para que indirectamente se favorezca el desarrollo de la construcción social de la formación, como pueden haber sido los sucesivos acuerdos nacionales de formación continua, los acuerdos adoptados en los convenios colectivos, o incluso el modelo de financiación de la formación continua estatal, han permitido crear una situación de conciencia social de la bondad y necesidad de la formación que ha terminado por institucionalizar la práctica en sí.

2.4.2. Presiones Normativas

Otra segunda fuente de presiones se deriva del sistema normativo conformado por los valores como concepciones de lo socialmente preferido o deseado que, junto con la construcción de criterios con los que comparar y evaluar las estructuras o comportamientos existentes, y también las normas, son una descripción del modo en que se han de hacer las cosas, y distinguen por tanto entre aquellas formas de actuar lícitas y aquellas otras que no lo son. En este sentido, la profesionalización del entorno e, incluso, la continua aparición en publicaciones especializadas en prácticas de gestión empresarial de casos exitosos en la implantación de programas de formación, mostrando las ventajas que han obtenido las organiza-

ciones que los han desarrollado, han favorecido la creación de valores, normas y creencias en torno a los beneficios de la formación que se han convertido en mitos, originando presiones para que las organizaciones adopten esta práctica contribuyendo a difundir la formación como práctica empresarial, beneficiosa y necesaria, hasta el punto que se ha convertido en algo asumido por todos (organizaciones, trabajadores, y opinión pública).

2.4.3. Presiones Miméticas

Una última fuente de presión institucional se deriva de las normas que constituyen la naturaleza de la realidad y los marcos de referencia con los que se construyen significados que configuran el denominado pilar cognitivo de las instituciones (Scott, 2001).

Al margen de la existencia de presiones que en mayor o menor grado coarten la repuesta de las organizaciones, hay veces en las que la respuesta de éstas consiste en imitar la forma de actuar o la estructura 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 cuando la situación a la que se enfrentan las empresas es de gran incertidumbre, de forma que las organizaciones copian estructuras o prácticas que han tenido éxito en otras organizaciones conocidas o legítimas y sobre las que descansa un criterio de confianza, generando una situación de isomorfismo mimético.

La implantación de programas de formación en las organizaciones es una práctica que se ha desarrollado en un am-

biente de creciente incertidumbre, no sólo porque el entorno al que se enfrentan las organizaciones es cada vez más incierto (cambios tecnológicos, competitividad agresiva, globalización), sino también porque incluso los resultados derivados de la formación en la propia organización también lo son. Parece razonable, según el argumento anterior, que al menos las organizaciones más vulnerables a las situaciones de incertidumbre (por tamaño, por antigüedad, etc.) 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 organizaciones 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 suponen que mejorarán 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 cada vez mayor.

La aplicación del análisis institucional al estudio de la implantación de programas de formación en las organi-

zaciones nos permite por tanto extraer la conclusión de que existen otras razones distintas de las meramente económicas, como ya señalamos anteriormente, y por las cuáles las organizaciones deciden actuar implantando programas de formación.

3. Conclusiones

A modo de conclusión interesa resaltar resumidamente algunas de las condiciones que el proceso de la formación ha de asumir en sus funciones de cara a las organizaciones:

a) El hecho de la formación ha pasado a ser un fenómeno de trascendencia educativa, personal y social en el ámbito de las organizaciones. Su rápida difusión ha alcanzando cotas cuantitativas nunca logradas hasta ahora.

La formación se vislumbra como la herramienta básica y habitual para dar paso a los cambios desencadenados en las últimas décadas y como el baluarte que permite mantener la competitividad de las organizaciones en Europa ante USA y los países industrializados.

El apoyo institucional recibido por la formación en todas sus direcciones ha sido –y está siendo– poco comparable al de cualquier otra época por sus dimensiones. Se quiere ciudadanos que encuentren oportunidades de cambio y mejora en cualquier momento de su vida merced a una oferta amplia y diversificada a través de las instituciones y organizaciones.

b) La competitividad y el mantenimiento de los niveles de calidad se reconoce como el primero entre los objetivos

que las organizaciones han de lograr mediante la formación, que se convierte así en elemento clave de la estructura organizacional.

Pero tras esos fines macroinstitucionales se piensa en la formación como mejora y cualificación de los cuadros técnicos, gestores y administrativos en el interior de la organización.

Los proyectos individuales de mejora y desarrollo personal, las aspiraciones de superación, la solución de problemas de orden social, el nivel educativo a alcanzar y muchos más ámbitos de la persona aparecen como estadios en los que una formación adecuada puede operar en beneficio del desarrollo de los individuos en el seno de las instituciones.

No hay que olvidar los ámbitos del trabajo entre los beneficiarios de la formación, no sólo en el ya citado de la cualificación y cambios profesionales, sino muy particularmente en la mejora del ambiente y clima de trabajo en la empresa. La mejora de las expectativas de los trabajadores y como consecuencia de la producción, las decisiones sobre incentivos, trabajo en equipo, desarrollo de nuevas competencias y una larga lista de nuevas perspectivas en la organización se abren paso mediante el operativo papel de una formación adecuada en cantidad y calidad en el contexto de las organizaciones.

Así pues, nivel educativo, ámbito personal de desarrollo, actualización y cualificación profesionales, desarrollo social, ambiente de trabajo, mejora de la gestión, relaciones sociales y clima de trabajo aparecen, entre otros, como

elementos muy importantes para los grandes objetivos de las organizaciones de mantener y aun mejorar su competitividad y su nivel de calidad mediante una formación inherente a las actividades estructurales de la misma y, en consecuencia, motivan sus decisiones a favor de la formación.

c) Pero, ¿qué sucede en la práctica?

Con frecuencia, la formación produce efectos positivos a muy largo plazo. Los actores no siempre perciben los supuestos cambios o beneficios que esta actividad pretende como objetivos. Las organizaciones chocan con los mismos problemas a la hora de toma de determinadas decisiones, sus niveles de producción no siempre mejoran, la competitividad no se mantiene, etc. Y lo que aún se percibe como más negativo: el clima y ambiente de trabajo no mejora acorde a las expectativas o los supuestos beneficios de los individuos en su mejora y desarrollo personal tampoco aparecen evidentes en los diversos contextos de la organización, relaciones sociales, satisfacción personal, mejora del clima de trabajo, productividad, etc.

En efecto, la efectividad de la formación no es siempre inmediata; tampoco es segura, ya que su éxito depende de muchos factores, aparte por supuesto de la actitud del individuo.

Ante este probable y frecuente panorama, ¿cuáles pueden ser las motivaciones para seguir invirtiendo en formación y persistiendo en acudir a este instrumento de transformación a largo plazo?

d) La formación a instancia de las políticas puestas en marcha por la Unión Europea (EU) principalmente, y también en España donde, desde hace un par de décadas, se han establecido marcos para la gestión de la formación, acuerdos entre agentes sociales, implicación de éstos en la gestión y financiación de la formación en las organizaciones, se ha institucionalizado de manera generalizada: la oferta de formación inunda y penetra todos los dominios institucionales y organizacionales, el Estado vincula determinados beneficios a las organizaciones con la práctica de acciones de formación de manera estructural, las empresas reciben reconocimientos que les erigen como modelos si incorporan en su práctica habitual mecanismos de formación para lograr objetivos de mejora.

En resumen, la práctica de la formación se ha convertido, merced a medidas intensivas para su implantación, en un mecanismo de homogeneización de las pautas y procedimientos de las organizaciones para lograr niveles estándares en competitividad y calidad.

En este sentido, las empresas y organizaciones vislumbran, además, la práctica de la formación como un medio para alcanzar los niveles de homologación, homogeneización, legitimación que los gestores perciben que pueden obtener mediante el ejercicio habitual o periódico de prácticas formativas entre sus agentes personales. En efecto, con frecuencia el objetivo de la necesaria institucionalización a que aspiran los dirigentes de las

empresas y organizaciones impulsa a éstas a aceptar las presiones que se encuentran vinculadas con la institucionalización.

Las presiones ya coercitivas ya normativas o miméticas podrían estar en el origen de decisiones de gestores organizacionales a la hora de implicarse en la práctica de la formación independientemente de los resultados objetivos esperados de ésta.

La formación se convierte así en un instrumento indirecto de legitimación e institucionalización independientemente de sus efectos y resultados directos.

Bibliografía

- ALAVI, M Y LEIDNER, D. E. (2001): "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, vol 25, nº1, 107-136.
- ALBA, A. Y TUGORES, M. (2000): "Un estudio microeconómico sobre los determinantes y efectos de la formación en España", en Sáez, F. (coord.): *Formación y empleo*. Madrid. Fundación Argenteria-Visor Dis, 342-419.
- BARBA, I. (2002): "Efectos de la formación sobre los resultados de la empresa: Un estudio empírico para el caso de directivos y vendedores". Tesis Doctoral. Universidad de Murcia.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, nº 17, 99-120.
- BASSI, L. J.; CHENEY, S. Y McMURRER, D. (1998): "A common standard for measuring training results". *Training & Development*, vol 53, 219-231.
- BECKER, G. S. (1983): *El capital humano*. Madrid: Alianza.

- BOLLINGER, A. S. Y SMITH, R. D. (2001): "Managing organizational knowledge as a strategic asset". *Journal of Knowledge Management*, vol 5, nº1, 8-18.
- BONACHE, J. (1996): "El papel de la política de recursos humanos en la internacionalización de la empresa". *Economía Industrial*, 307, 37-48.
- CAÑIZARES, P. (2002): "La formación en las organizaciones", en Pineda, P (coord.) (2002): *Gestión de la formación en las organizaciones*. Madrid: Ariel.
- DIMAGGIO, P. J. Y POWELL, W. W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- (1991): Introduction, en Powell, W. W. y DiMaggio, P. J. (eds.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1-38.
- FAHY, J. (2000): "The resource-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage". *Journal of European Industrial Training*, vol 24, nº3, 94-104.
- FERNÁNDEZ, M.; SANZO, M. G. Y TRESPALACIOS, J. A. (1999): "Training in small business retailing: Testing human capital theory". *Journal of European Industrial Training*, vol 23, nº 7, 335-352.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*, 56, 178-194.
- FRAZIS, H.; HITTLEMAN, M. Y JOICE, M. (2000): "Correlates of training: an analysis using both employer and employee characteristics". *Industrial & Labor Relations Review*, vol, 53, nº3, 443-462.
- GOMEZ-MEJIA, L. R.; BALKIN, D. B. Y CADDY, R. L. (1999): *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- GRANT, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- HALL, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, vol 38, n.2, 135-144.
- HOLTON, E. F. (2000): "Large-scale performance-driven training needs assessment". *Public Personnel Management*, vol.29, nº2, 249-267.
- HUSSI, T. (2004): "Reconfiguring Knowledge management-combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation". *Journal of Knowledge Management*, vol.8, nº2, 36-52.
- JACKSON, S. Y SCHULER, R. (1995): "Understanding human resource Management in the context of organizations and their environments". *Annual Review Psychology*, 46, 237-264.
- KNOKE, D. Y KALBERG, A. L. (1994): "Job training in U.S. organizations". *American Sociological Review*, vol.59, 537-546.
- MCÉVILLY, S. K. (2000): "Avoiding competence substitution through knowledge sharing". *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 2, 294-312.
- 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, 199-215.
- MEYER, J. W. Y ROWAN, B. (1977): "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- PENROSE, E. T. (1980): *The growth of the firm*. New York: White Plains.
- PFEFFER, J. (1982): *Organizations and organization theory*. Marshfield, MA: Pitman.
- PINEDA, P. (coord.) (2002): *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

- SAA, P. Y ORTEGA, R. (2002): "La formación", en Bonahe, J y Cabrera, A.: *Dirección estratégica de personas*. Buenos Aires: Pentice-Hall.
- SCOTT, W. R. (1991): "Unpacking institutional arguments", en Powell, W. W. y DiMaggio, P. J. (eds.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 164-182.
- (1992): "The organizations of environments: network, cultural, and historical elements", en Meyer, J. y Scott, R. (eds.): *Organizational Environments. Ritual and rationality*. California: Sage, Beverly-Hills.
- (1995): *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- (2001): *Institutions and organizations* (segunda edición). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCOTT, W. R. Y MEYER, J. W. (1983): "The organization of societal sectors", en Meyer, J. W. y Scott, W. R. (eds.): *Organizational environment: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage, 129-153.
- SUCHMAN, M. (1995): "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, vol, 20, nº.3, 571-610.
- TANNEMBAUM, S. I. (1997): "Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies". *Human Resource Management*, vol.36, nº4, 437-452.
- VALLE, R. Y OTROS (2000): "Business strategy, work processes and human resource training: Are they congruent?". *Journal of organizational Behaviour*, nº 21, 283-297.
- WERNEFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*. vol 5, nº 2, 171-180.
- ZUCKER, L. G. (1977): "The role of institutionalisation in cultural persistence". *American Sociological Review*, vol, 42, 726-743.

Dirección de los autores:

Nuria Nevers Esteban Lloret

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Murcia. Campus Universitario de Espinardo. 30100. Murcia. Tf.: 968367802

E-mail: nesteban@um.es

Antonio Aragón Sánchez. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Murcia. Campus Universitario de Espinardo. 30100. Murcia. Tf.: 968363795

E-mail: aaragon@um.es

Fecha de entrada: 13-05-05

Fecha de recepción definitiva de este artículo: 28-09-05