

Formación y desempeño: un análisis de caso en empresas manufactureras grandes¹

Training and performance: A case analysis on great manufacturing companies

Carlos Parra
coppe177@gmail.com

Administrador de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Magister en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento, Universidad Politécnica de Catalunya (España). Docente de la Universidad de Medellín. Perteneció al Grupo de investigación: CyGO Cultura y Gestión Organizacional.

Gregorio Calderón
gcalderonb@umanizales.edu.co

Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Magister en Administración, Universidad Eafit (Colombia). Magister en Desarrollo educativo y social - Cinde/ Universidad Pedagógica Nacional (Colombia). Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide Sevilla (España). Docente investigador de la Universidad de Manizales (Colombia).

Correspondencia: Calle 30 Carrera 86A, Universidad de Medellín, Antioquia (Colombia).

¹ Artículo de investigación del proyecto titulado "Asociaciones entre la práctica de formación y el desempeño organizacional. Un estudio de caso en empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá".

Resumen

Este artículo, abordado desde la perspectiva estratégica, pretende caracterizar la práctica de formación y desarrollo e indagar por su relación con el desempeño organizacional en empresas manufactureras grandes de una región colombiana. Se parte de la teoría de recursos y capacidades, contrastándose en un estudio de caso en seis empresas, utilizando una metodología cualitativa para lo cual se aplicaron entrevistas a profundidad a los gerentes de talento humano. Se concluye, que desde lo teórico, se ha encontrado una fuerte asociación entre estas dimensiones y desde lo empírico se constató que la relación depende del enfoque estratégico de la formación dentro de las organizaciones.

Palabras clave: *Gestión humana, formación y desarrollo, desempeño organizacional.*



Abstract

This article addressed from a strategic perspective, aims to characterize the practice of training and development and to investigate its relationship with organizational performance in manufacturing company's great Colombian region, is part of the resource-based theory, a study contrasting case in six companies, using a qualitative methodology which is applied depth interviews with human resources managers. The conclusion is that from the theoretical to found a strong association between these dimensions and from the observed empirical that the relationship the approach depends on the strategic value of training within organizations.

Keywords: *Human Management, Training and Development, Organizational Performance.*

1. INTRODUCCIÓN

Desde un punto de vista estratégico, las prácticas de gestión humana son consideradas procesos que coadyuvan a la alineación del comportamiento de las personas con los objetivos; en la década de los ochenta, las prácticas de gestión humana cambiaron de una forma funcionalista, reduccionista y estructuralista a una perspectiva estratégica (Devanna, Fombrun & Tichy, 1981; Miles & Snow, 1984; Ulrich, 1997). Una relación importante referenciada por la literatura especializada son las prácticas de gestión humana y el desempeño organizacional (Arthur, 1992; Lado & Wilson, 1994; Wright, McMahan & McWilliams, 1994).

Partiendo de esta relación teórica y ante la ausencia de estudios empíricos significativos en el contexto colombiano, en la presente investigación se trató de caracterizar una práctica específica, la formación, e indagar sobre su relación con el desempeño organizacional.

Desde lo teórico, la investigación asume la formación como desarrollo del capital humano, pero también como fuente de ventaja competitiva; para ello, se caracterizó a partir de McCracken y Wallace (2000), asumiendo las siguientes características: grado de interacción de la práctica con la misión y objetivos de la empresa, la relación con el entorno y el desarrollo de políticas y planes estructurados de formación; papel de la alta gerencia, la gerencia de línea y los formadores en las políticas y planes de formación; y por último, cómo se asocia con otras actividades de gestión humana, con la cultura organizacional y la evaluación.

De otra parte, el desempeño se concibe desde tres dimensiones: productiva, estructural y humana (Volberda & Rutges 1999; Wielemaker, Elfring & Volberda, 2000), y en Colombia, Castillo (2006). A su vez se consideraran tres factores para su valoración: la eficacia, entendida como el alcance de los logros propuestos; la eficiencia, al aprovechar los recursos limitados con los que cuentan para su cumplimiento y, por último, la capacidad propia para la transformación de sus recursos y capacidades (Bontis, Crossan & Hulland, 2002; Suñe, 2004).

El estudio empírico se llevó a cabo mediante entrevistas a profundidad realizadas en seis empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá. La investigación concluye que la asociación depende del enfoque estratégico de la formación dentro de las organizaciones.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Aproximación al concepto de formación y desarrollo

En su concepción originaria, la formación fue concebida como un conjunto de actividades de adiestramiento, entrenamiento y capacitación destinadas a incrementar el rendimiento presente y futuro del trabajador; es decir, se focalizaba en evitar la obsolescencia y mejorar la productividad de las personas en la organización. La finalidad inicial de la formación fue reduccionista, solo se consideraba importante en la medida que preparaba al trabajador para cumplir su función con calidad y eficiencia.

Pero con los avances de la gestión humana, se volvió una práctica estratégica que comprende además de la formación, el desarrollo de los empleados y es considerada un factor determinante para la constitución de sistemas de trabajo de alto rendimiento (Pfeffer, 1998b). Por ello, fundamenta el capital humano, contribuyendo a procesos de cambio, soporta la formulación e implementación de la estrategia (Miles & Snow, 1984; Valle, Martín, Romero & Dolan, 2000), facilita el logro de un mejor desempeño y alinea procesos internos con objetivos estratégicos.

La formación, en términos de McCracken y Wallace (2000, p.288), tiene por finalidad “la creación de una cultura de aprendizaje, a través de la integración de estrategias de capacitación, desarrollo y aprendizaje, que responden a la estrategia organizacional a la cual ayudan a dar forma e influir en ella”.

Con el desarrollo de las teorías de capital humano se reconoció que las personas son las únicas que pueden realizar la aplicación del conocimiento, integrando la capacidad intelectual con los sistemas, las estructuras, los procedimientos y la estrategia (Bontis et al., 2002); de esta manera se asocia la formación con temas tan diversos y variados, como la flexibili-

dad y enriquecimiento en el trabajo, los círculos de calidad y habilidades participativas, la comunicación, la cultura, el liderazgo y el diseño del trabajo (Brewster, 1999; Wright, Dunford, & Snell, 2001; Wright & McMahan, 1992).

En otras palabras, la formación, como generadora de capital humano, permite desarrollar habilidades dirigidas al trabajo en equipo, con dominio de lo técnico y de lo tecnológico, polivalentes, con visión compartida, con capacidad de adaptación, capaz de comprender el porqué de las cosas; con manejo de los elementos constitutivos de problemas de su entorno; formando seres integrales con sentido ético y disposición al cambio y a la ruptura de paradigmas (Calderón, 2002; Ehrlich, 1994; Rodríguez, 1999).

Desde la teoría de recursos y capacidades² se considera al recurso humano como generador de ventaja competitiva sostenible, en cuanto desarrolla competencias distintivas para la firma convirtiéndose en activos estratégicos (Barney & Wright, 1998; Boxall, 1999; Kamoche, 1996; Lado & Wilson, 1994; Mueller, 1996).

Específicamente, la práctica de formación logra que los recursos generados desde las personas adquieran las características de valiosos (capaces de agregar valor), escasos (los diferencia de los recursos que se encuentran en el mercado laboral), difíciles de imitar o copiar (se crean características idiosincrásicas lográndose la denominada ambigüedad causal, que le hace imposible a la competencia saber en dónde se encuentra la ventaja) e intransferible (unas buenas estrategias de desarrollo se constituyen en un medio para la retención de talento) (Wright et al., 1994).

² La teoría de recursos y capacidades analiza la empresa desde sus resultados, a partir de sus capacidades y los recursos que poseen y controlan, como generadores de ventaja competitiva a largo plazo (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). Barney (1991) plantea cuatro condiciones de los recursos para aportar a la competitividad sostenible: que sean valiosos y escasos, imperfectamente imitables y no sustituibles, todas ellas implícitas en el recurso humano; pero estos por sí solos no generan la ventaja competitiva, se suma la manera como se coordinan e interrelacionan entre sí, es decir, el desarrollo de capacidades.

Para efectos de la caracterización de la práctica de formación y desarrollo, en la presente investigación se asume el modelo de McCracken y Wallace (2000), que integra nueve ítems en tres dimensiones: *direccionamiento estratégico*, que relaciona el grado de interacción de la práctica con la misión y objetivos de la empresa, la relación con el entorno y el desarrollo de políticas y planes estructuradas de formación; *los actores intervinientes*, que analiza el papel de la alta gerencia, la gerencia de línea y los formadores; y por último, *la asociación con procesos clave*, como las otras actividades de gestión humana, la cultura organizacional y la evaluación.

2.2. Aproximación al concepto de desempeño

El desempeño es considerado un concepto multidimensional, tres de estas dimensiones se encuentran presentes en diversas investigaciones: productiva, estructural y humana (Volberda & Rutges, 1999; Wielemaker, Elfring & Volberda, 2000) y en Colombia, Castillo (2006). A su vez se consideran tres orientaciones para su valoración: la eficacia, entendida como el alcance de los logros propuestos; la eficiencia, al aprovechar los recursos limitados con los que cuentan para su cumplimiento y, por último, la capacidad propia para la transformación de sus recursos y capacidades (Bontis et al., 2002; Suñe, 2004).

La dimensión productiva es la primaria y desde la formación se soporta en la preparación para la polivalencia, la mejora del desempeño y de la calidad (Gumbau, 1998); su eficiencia se determina por la reducción de costos en la medida que se mejora la relación capital-trabajo (Gupta & Govindarajan, 1984); su eficacia es considerada en función de la satisfacción de los grupos de interés, y la capacidad a generar será la productividad.

La dimensión estructural del desempeño se focaliza en el logro de objetivos, mejoras del diseño organizacional y adaptabilidad (Tece, Pisano & Shuen, 1997); su eficiencia se fundamenta en sistemas de coordinación y control (Jensen & Meckling, 1995; Perdomo, 2003); su eficacia orientada al logro y alcance de los objetivos como indicadores de gestión de desempeño; y la capacidad central esperada es la adaptación, autonomía y flexibilidad del trabajador en un entorno cambiante (Grant, 1991).

La dimensión humana se basa en habilidades técnicas, identidad y liderazgo (Castillo, 2006; Volberda, 1998); su eficiencia se mira en términos del mejoramiento de habilidades técnicas, las cuales se refieren al conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado (Parra, 2005); su eficacia, fundada en sólidas relaciones interpersonales fruto de la confianza y compromiso, se verá en identidad de sus integrantes (Parra, 2005) y la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo (Cortes, 1999; Kara, Kayis & O’Kane, 2002).

2.3. Asociación formación y desempeño

Con el fin de facilitar el acercamiento a la realidad empresarial estudiada se construye una propuesta de relación entre formación y desempeño partir de los aportes sobre formación de McCracken y Wallace (2000), O’Donnell y Garavan (1997) y los esquemas sobre desempeño utilizados por Bontis y otros. (2002), Suñe (2004) y Castillo (2006). En la tabla 1 se sintetizan las relaciones propuestas.

Tabla 1. Relaciones entre formación y desempeño

| FOCO DE LA FORMACIÓN | FOCO DE DESEMPEÑO | | |
|---------------------------|---------------------------------|--|---|
| | PRODUCTIVO | ESTRUCTURAL | HUMANO |
| Eficiencia | Reducción de costos | Mejora de la calidad | Capacidad técnica y para el desempeño del puesto de trabajo |
| Eficacia | Aumento de la productividad | Mejora de resultados para stakeholders | Capacidades de desempeño integral |
| Desarrollo de capacidades | Competencias técnicas laborales | Desarrollo de la identidad y el compromiso | Capacidades dinámicas de innovación y cambio |

Fuente: Elaboración propia a partir de Volberda (1996), McCracken y Wallace (2000), O’Donnell y Garavan (1997) Bontis et. al. (2002), Suñe (2004).

La tabla 1 intenta mostrar los efectos esperados sobre diversos focos de desempeño, de diversas focos de formación; así, cuando la formación se mira como una respuesta a la eficiencia organizacional, tendrá diferentes resultados sobre los tipos de desempeño, desde lo productivo mejorará la estructura de costos, desde lo estructural tendrá efectos importantes sobre la calidad y desde lo humano aumentará la capacidad técnica de los trabajadores. Si la formación se orienta a la eficacia organizacional aumentará la productividad –desde la perspectiva productiva–, incrementará los resultados para todos los grupos de interés –desde lo estructural– y mejorará el desempeño integral –desde lo humano–.

Por último, si se apunta al desarrollo de capacidades, pensando en lo productivo, se avanzará en la formación de competencias laborales (foco productivo), se incrementará la identidad y el compromiso (foco estructural) y se crearán capacidades dinámicas de innovación y cambio (foco humano). No sobra mencionar que los seis cuadrantes deben ser considerados por toda organización a la hora de pensar en planes de formación y desarrollo, pero enfatizando aquellos aspectos más relevantes para los objetivos estratégicos de la empresa.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Dadas las características del problema de investigación y el objetivo propuesto se optó por un enfoque cualitativo, fundamentado en la técnica de la entrevista a profundidad. La investigación comenzó con una revisión de estudios que permitió tener una base teórica que facilitó conceptualizar la práctica de formación desde la perspectiva estratégica de la gestión humana, y a partir de la teoría de recursos y capacidades buscar relaciones con el desempeño organizacional.

Una vez construida la propuesta teórica se procedió al diseño de la guía de entrevista, constituida por ocho preguntas que apuntan a indagar sobre la concepción de formación, la existencia y foco de las políticas y los planes de formación, el papel de la gerencia, la relación con la cultura organizacional; así mismo, se averiguó sobre el impacto de la formación sobre aspectos productivos, estructurales y humanos de la organización.

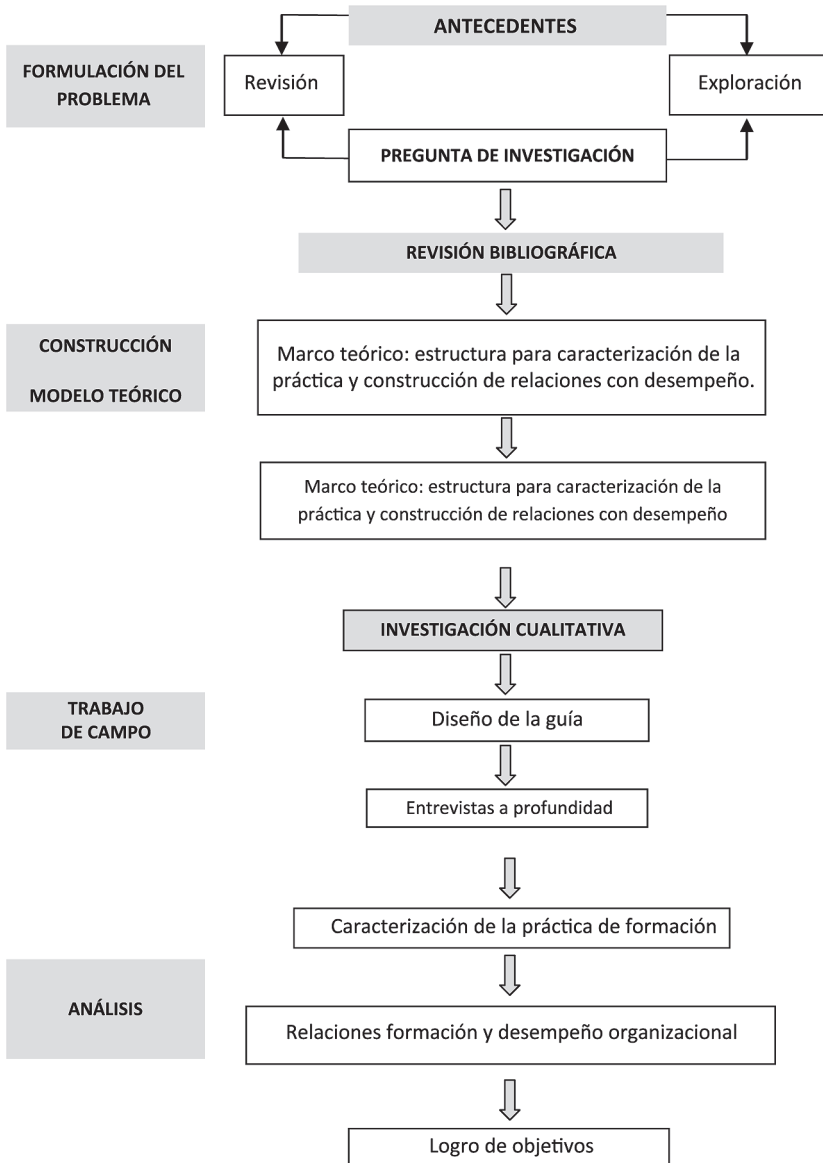
Para la contrastación empírica se escogieron seis empresas manufactureras medianas o grandes localizadas en el departamento de Boyacá; los criterios para su selección fueron: la importancia de las empresas en la región debido a su impacto, la trascendencia histórica en el departamento, la importancia del área de recursos humanos en cada una de las organizaciones y la ubicación estratégica en el corredor industrial.

Se realizó una prueba piloto de la guía en dos filtros: el primero en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia con algunos académicos, con el fin de verificar que tan entendibles y asimilables eran las preguntas propuestas; y en segundo lugar, a través de una entrevista de media hora con el gerente general de una empresa diferente a las del estudio. Esta prueba piloto permitió agregar algunos tópicos de apoyo y ajustar el orden en algunos de ellos.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante el período diciembre 2010 – enero 2011; las entrevistas fueron realizadas personalmente por los investigadores a los seis gerentes de talento humano, fueron grabadas y después transcritas. La duración promedio de cada entrevista fue de 1.5 horas, se llevaron a cabo a partir de la guía y fueron complementadas con repreguntas por parte del investigador, en un diálogo de confianza y seguridad para el entrevistado.

El proceso investigativo está determinado en 4 fases que se sintetizan a continuación en la figura 1:

Figura 1. Fases en el proceso investigativo



Fuente: Elaboración propia.

4. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

Los resultados cualitativos se presentan en dos partes: inicialmente se hace una caracterización de la práctica de formación y desarrollo en las empresas a partir de lo expresado por los responsables de las empresas entrevistados; se tratará de ubicar a las organizaciones estudiadas en los enfoques definidos en el referente conceptual. La segunda parte tratará de encontrar una relación entre la práctica de formación y desarrollo y el desempeño organizacional, a partir del modelo teórico formulado.

4.1. Características de la práctica de formación y desarrollo

La caracterización de la práctica se hace considerando tres dimensiones: la relación de la práctica con el *direccionamiento estratégico*, para lo cual se analizan tres de las categorías utilizadas, misión y objetivos organizacionales, respuesta al entorno y planes y políticas de formación; la segunda dimensión comprende los *actores involucrados*, esto es, se analizan el papel de la alta gerencia, la gerencia de línea y los formadores; por último, la dimensión de *procesos* considerando la relación con la gestión humana, la cultura y la evaluación.

4.1.1. *Direccionamiento estratégico*

Un aspecto importante encontrado en el estudio es la trascendencia que se está dando a esta función en las empresas; tradicionalmente el papel de gestión humana se limitaba a la programación de actividades de capacitación y a coordinar logísticamente el cumplimiento de los respectivos planes; dado el peso que la formación ha asumido en el logro de la competitividad y el logro de objetivos, empieza a posicionarse estratégicamente esta práctica “[...] el área de formación se ha consolidado de una forma muy importante dentro de la organización[...] estamos convirtiéndonos en socios estratégicos para las áreas y esta es la más importante” [E4].

Otro aspecto interesante encontrado en el estudio es el esfuerzo de las organizaciones por contar con planes de formación y desarrollo que involucren a todo el personal y que respondan a los lineamientos estratégicos

“[...] Hay todo un plan de desarrollo del personal donde la persona plantea hacia dónde quiere llegar, dónde se puede ver ubicado en un tiempo futuro y cómo se ve dentro de la organización [...]” [E3]. “[...] la idea es poder tener una sola política de formación que parta no solo de los temas técnicos sino también de las competencias comportamentales [...]” [E4]. “[...] nuestro enfoque organizacional es el que nos da el lineamiento, cómo debe ser la formación, la formación la debemos requerir las personas” [E6].

Son diversas las estrategias planteadas y las herramientas utilizadas para la formulación y desarrollo de sus planes de formación, tales como la integración con los sistemas de calidad, la estructuración de modelos de competencias, el uso de esquemas de *benchmarking* para hallar en otras organizaciones fundamentos para sus propuestas, la aplicación de modelos como el Performance Management:

“[...] ese plano de capacitación es el programa de trazabilidad en el cual estamos involucrados todos [...]” [E1]. “Es un modelo de aprendizaje, es un modelo de desarrollo que diseñó la organización a partir de las mejores prácticas que encontró en benchmarking y con otras empresas” [E5].

Una de las empresas ha formulado su propia estructura de formación a partir de lo que han denominado el modelo de cultributos, fundamentado en valores y principios alineados con la estrategia con base en la formación.

Sin embargo, cuando se asocia con el análisis del entorno las empresas son muy primarias; esto no quiere decir que no analicen el contexto para tomar decisiones de estrategia corporativa

“[...] identificar a nivel económico y social el impacto que la organización tiene dentro de la región, pero además el impacto que tiene dentro del país, o sea una contextualización [...]” [E4]. “[...] si pertenezco a la célula de relación con los clientes debo tener conocimiento del entorno [...]” [E6]. “[...] la primera es lo que nosotros llamamos el contexto del negocio que las personas conozcan todo el entorno de la compañía, los peligros, las fortalezas, su mercado, sus marcas, todo lo referente al negocio, las políticas económicas que lo afectan, el posible clima que va a

tener el país y que pueda afectarnos, las políticas económicas del mundo, de Colombia...” [E3].

Al parecer la limitación se encuentra en el uso de esta información para identificar necesidades de formación, pero se tiene en cuenta el entorno para soporte a sus actividades de capacitación; es el caso de las necesidades de formación técnica para las que se cuenta con el apoyo de instituciones como el SENA, las ARP y las cajas de compensación

“[...] necesitamos una formación técnica fundamentalmente con el apoyo de instituciones[...] generalmente esa formación o esa capacitación está orientada a los requerimientos que tenga la empresa” [E2].

Otra aplicación del contexto es la identificación de las personas que se vinculan a la empresa y que de manera indirecta muestran indicios que permiten caracterizar el tipo de formación requerida

“[...] estos trabajadores normalmente son muy humildes, procedentes del campo, que ven esa opción de ingresar a una empresa estable, con unas condiciones estables, con unos buenos salarios, un buen trato, una oportunidad de salir de ese ostracismo que en estos momentos está el campo colombiano[...].” [E1].

En síntesis, considerando estas tres categorías del direccionamiento estratégico, podría afirmarse que hay una tendencia hacia un enfoque estratégico de la capacitación, aunque esta se puede ver afectada por la baja consideración del entorno al momento de plantear la política y las acciones de formación y desarrollo; coincide esto con lo planteado por la literatura especializada acerca de la importancia de tener alineada la formación con los fines estratégicos (Harrison, 1992; Yorks, 2005), aunque preocupa el bajo efecto del contexto para la formulación de políticas y planes de formación, pues la formación no solo le permite enfrentar precisamente las exigencias del entorno sino que, incluso, debe generar nuevas formas de competir (Longenecker & Fink, 2005).

4.1.2. Actores *intervenientes*

En las empresas estudiadas se encuentra una tendencia a la participación activa por parte de la alta gerencia, trascendiendo el papel tradicional de autorizadora de recursos; en general, coordina, orienta y define el tipo de capacitación que se debe impartir dentro de la organización “[...] el gerente general es quien resuelve qué clase de capacitación se va a dar [...]” [E2], aunque no se desconoce su rol en la asignación de recursos “El gerente, como lo dije, es el proveedor de los recursos para capacitación” [E1].

La gerencia se involucra en el desarrollo de las personas a través de diversas estrategias, como la participación en comités de dirección, reuniones de directivos, comités de gestión, reuniones con líderes, pero existe un aspecto que consideran crítico y este es la formación en liderazgo y en estrategia para los equipos directivos.

“Las estrategias las establece la alta dirección de la compañía, estamos hablando del presidente para América Latina con los presidentes de las diferentes empresas de Colombia [...] y con ellas construye las metas para él y para sus vicepresidentes[...].” [E3].

En síntesis, si se consideran el apoyo, el compromiso, la participación y el liderazgo de la alta gerencia, podría afirmarse que predomina un enfoque estratégico de la formación

“[...] tenemos en gran medida una gerencia muy involucrada en los procesos de formación y de desarrollo de personas [...]” [E4]. “[...] cuando usted comparte y participa hace participar a más personas dentro de ese proceso de organización de administración de la formación [...] entonces la coordinación general siempre nos ha apoyado continuamente en ese proceso [...]” [E6]. “[...] ellos nos aportan un crecimiento a nivel técnico, o sea a nivel de desarrollo, de nivel estratégico, a nivel de liderazgo [...]” [E5].

Coherente con lo anterior, la gerencia de línea está comprometida con la formación y el desarrollo de sus colaboradores, y la gente de gestión hu-

mana ha empezado a entender la importancia de la sinergia que se logra cuando se comportan como socios estratégicos

“[...] todos en la organización estamos en un proceso de desarrollo y crecimiento; no nos las sabemos todas y ellos [los gerentes de línea] por su especialidad son muy técnicos y ven las cosas de una manera distinta a como las vemos quienes somos especialistas en gestión humana, que hacemos las cosas un poco diferentes [...]” [E5]. Esto ha conllevado a un cambio en los roles, pues ya no es gestión humana quien programa la formación “[...] los diferentes directores se ocupan de programar sus capacitaciones y las coordinamos a través de mi departamento [...] los objetivos se han logrado porque todos sabemos qué debemos de hacer y cuándo debemos hacerlo” [E1]. “[...] los vicepresidentes son muy conscientes de la importancia de las personas y de la formación y del desarrollo de las personas dentro de la empresa [...]” [E4].

El tercer actor interviniente es el formador que, en general, está siendo concebido como un facilitador de cambio y generador de aprendizaje – frente al papel tradicional de instructor de empresa– y se evidencia por la continua evaluación integral que la empresa hace del proceso y el acompañamiento desde gestión humana

“[...] somos tres personas orientadas básicamente a formación, una persona que está enfocada en la parte primaria del proceso productivo, la otra que está orientada a la otra mitad del proceso productivo, que ya es producto terminado, y una personas que están en el área administrativa [...]” [E4].

Esto no descarta el papel formador de los técnicos con alta experticia en su campo:

“[...] es la ingeniera la que normalmente dicta las capacitaciones [...]” [E1] “Si nosotros tenemos esa persona experta que pueda divulgar esa información, pues lo hacemos internamente, si no contratamos a un proveedor externo que nos ayude a lograr ese objetivo” [E5].

Si se analizan de manera holística los tres tipos de actores que intervienen en la gestión de la formación y a partir de los detalles percibidos en cada

empresa, se puede afirmar que la alta gerencia se comporta con criterios de enfoque estratégico en mayor cantidad de organizaciones; esta proporción es menor en cuanto a la gerencia de línea, que tiende a ser más consultiva. Parece claro, en los resultados del estudio, que la formación debe ser una política organizacional liderada por la alta gerencia y con un fuerte compromiso de los directivos de línea, en lo cual se coincide con los avances reportados en la teoría sobre prácticas de gestión humana (Valle, Jerez, & Céspedes, 2005); en especial vale la pena resaltar el papel de los líderes para focalizar la formación hacia el desarrollo del capital humano, la preparación para asumir mejoras e innovaciones y para la toma de decisiones (Longenecker, 2007).

4.1.3. *Relación con procesos*

Los entrevistados plantean un rol del área humana como coordinadora e intermediaria en los diferentes niveles jerárquicos; se ocupan de programar capacitaciones, pero también, por considerarse asesores, de guiar el proceso sobre todo en las áreas operativas de manera compartida con los jefes respectivos:

“Como su nombre lo indica, uno coordinar y dos facilitar todos estos procesos, como intermediario de la base administrativa y los trabajadores” [E2]. “[...] los diferentes directores se ocupan de programar sus capacitaciones y las coordinamos a través de mi departamento [...]” [E1]. “Nosotros somos asesores, definitivamente guiamos todo el proceso, los encaminamos, aunque todas las decisiones finalmente son de ellos, especialmente en la parte técnica, pero hacemos un ejercicio compartido” [E5].

Desde la perspectiva del área de gestión humana, la labor se considera de soporte y se refleja en un papel de facilitador, como un aliado estratégico de las demás áreas:

“[...] empezar a posicionar el área de recursos humanos como el aliado estratégico, *más que como un área enfocada al pago de nómina y al manejo de las relaciones con los sindicatos* [...]” [E4]. “La compañía en gestión humana tiene dos papeles, uno que es el generador de la parte gruesa de la capacitación, y dos, el de facilitadora, que apoya también con diferentes personas en su logística” [E3].

En cuanto a la evaluación de la formación, esta se da a partir de los objetivos de la organización, pero con una mirada muy centrada en la relación costo-beneficio:

“Bueno la capacitación impacta en los costos, pero los costos se recuperan por unas variables de eficiencia que hace que la compañía rápidamente recupere el costo que implica hacer la capacitación en la organización por la rentabilidad que se obtiene [...]” [E3], “[...] el resultado es lo que nos va a decir a nosotros cómo fue el proceso y cómo estuvo la capacitación” [E1]. “[...] buscamos con esas capacitaciones que ellos puedan hacer un retorno a la inversión en su día a día [...]” [E4].

Atendiendo a la relación con algunos procesos específicos que se asocian estrechamente con la capacitación, gestión humana – cultura – evaluación, no se percibe un fuerte predominio de tipo estratégico, aunque se puede resaltar que se refuerza lo encontrado por los investigadores y ejecutivos de gestión humana que generan conocimiento en esta área: la formación no puede ser un problema del área de recursos humanos, por cuanto no se considera un fin en sí misma (Garavan, 1995) y muchas veces lo aprendido en la formación no es suficiente, si no se hacen las adecuaciones logísticas, estructurales y de actitud organizacional para que se pueda aplicar el nuevo conocimiento (Pfeffer, 1998a).

De otra parte, una cultura organizacional focalizada en el aprendizaje aumenta los efectos de la formación de una manera sinérgica, asociándose con elementos de motivación y compromiso que, a su vez, en un proceso de espiral, facilita el cambio cultural (Valle et al., 2000).

3.2. Relación de la formación con el desempeño organizacional

La teoría establece que la formación debe impactar los tres niveles del desempeño: el nivel primario o de eficiencia, esto es, debe aumentar la productividad del trabajo, pero también se espera que tenga efectos sobre la eficacia, o sea sobre el logro de resultados y, por último, se supone que la formación y el desarrollo tendrán que aumentar las capacidades organizacionales (Bontis et al., 2002; Suñe, 2004).

En las empresas analizadas se observa en algunos discursos de los directivos entrevistados un alto énfasis en el denominado nivel primario, es decir, sus efectos sobre la productividad:

“Nosotros hemos tenido un ahorro en costos más o menos del 30% en los últimos dos años [...] y yo podría afirmar que un porcentaje muy alto de eso se ha debido a la formación que las personas han tenido [...]” [E4]. “[...] hoy en la globalización se requiere que la gente produzca más, sea más innovadora, participe en esa reducción de costos, cuide los activos de la compañía y esto no se podría hacer si no hay un adecuado proceso de capacitación y formación de todos los trabajadores en todos los niveles” [E3]. “[...] tenemos un promedio de formación 2.5 horas- persona al año y estamos hablando de 1800 personas [...] y lo que hay que hacer es explotar en el buen sentido esas capacidades para que puedan llegar al 100%” [E4].

Pero no se puede negar, que desde otra mirada reconocen la importancia de la formación sobre la eficacia, esto es, sobre el logro de objetivos; la integración de la formación con el direccionamiento estratégico es considerada clave por los entrevistados, y uno de los más significativos es el aporte a la calidad: “[...] nuestra misión habla de producir y comercializar productos con unos estándares de calidad en un mercado regional de alta calidad, la formación en calidad, como lo repetía, es absolutamente indispensable [...]” [E1].

Lo anterior demuestra que la formación debe asumir un papel central de apoyo para la implementación de la estrategia: “no ser un socio invitado, sino un socio activo, para participar, dar soluciones, hacer propuestas y estar en la operación” [E3].

En cuanto al aporte al desarrollo de capacidades organizacionales, tres focos parecen importantes en las empresas estudiadas: la capacidad de liderazgo, la capacidad competitiva de los trabajadores y la cultura organizacional apropiada a las condiciones globales del momento histórico.

Parte de los planes de formación apuntan, precisamente, a preparar a los directivos en su rol de direccionamiento de personas:

“El programa *line manager* consiste en preparar y darles herramientas a los profesionales que tienen personas a cargo para que aprendan a tratar a la gente, a implementar programas de mejoramiento para evitar que las personas terminen en procesos disciplinarios, para atender las inquietudes, atender las necesidades de los trabajadores, dar respuesta a las normatividades de la compañía, entre otros” [E3], y así permite generar esa participación e integrar recursos hacia los objetivos de los negocios: “[...]el foco grande que nosotros tenemos en este momento es cómo formamos a esos líderes[...] se están formando y que en un futuro puedan también asumir cargos de liderazgo o de mayor complejidad en la organización[...].” [E4].

Uno de los aportes más reconocidos por las empresas es el dado por la formación a la capacidad competitiva de sus trabajadores:

“[...] esa formación contribuye para que mejore mis actitudes, mis competencias, mis habilidades y mi desempeño [...]” [E6]. “[...] cuando formamos y ampliamos esa gama de competencias, esa gama de conocimientos y habilidades que tienen las personas, es precisamente para darles más herramientas, para que cuando hayan cambios los puedan asumir de la mejor forma posible [...]” [E4]. “[...] los recursos se administran o se gestionan, nosotros no administramos a las personas, porque las personas sentimos, pensamos, creamos, tenemos capacidades de innovación, somos inteligentes, entonces no es algo que usted pueda administrar, es algo que se debe canalizar, toda esa energía, para poder cumplir con lo que se quiere llegar, con lo que se quiere” [E6].

Es interesante el esfuerzo para relacionar la formación con la gestión de lo cultural en las organizaciones; hasta hace relativamente poco tiempo la cultura era considerada por la gerencia una constante predeterminada y no una categoría sobre la cual se debe trabajar. Sin duda es clara la visión estratégica que tienen la mayoría de las empresas estudiadas; de manera consciente están tratando de afectar positivamente su cultura y tienen conciencia de que el mecanismo por excelencia para hacerlo es la formación:

“[...] una gran parte de la formación tiene ese sello, cómo ayudamos y cómo fortalecemos esa cultura organizacional [...]” [E6]. “donde se busca desarrollar y mejorar y no solo el simple mantenimiento de la cultura

corporativa; hemos mejorado la cultura organizacional indudablemente [...]” [E2]. “[...] nosotros, desde la capacitación, empezamos a formar y a sensibilizar a las personas frente a eso, a tener una cultura mucho más de auto cuidado, mucho más de respeto a la vida [...]” [E4]

Sin embargo, no puede negarse la concepción aun reduccionista de la cultura como un medio para lograr los fines productivos:

“[...] es a través de la capacitación como las personas logran entender nuestra cultura [...] van a entender los objetivos de la organización y, por supuesto, entendiendo la cultura, los objetivos, la misión, la visión, los valores, pues van a ser trabajadores muy identificados, muy adaptados, a nuestros procesos” [E3]. “Toda la cultura de la organización es formación permanente, se están reforzando los principios, los valores [...] para que estas personas tengan la conducta y el comportamiento que la organización esperaba para una compañía de clase mundial” [E3].

La literatura especializada confirma lo encontrado en el estudio: una orientación estratégica apunta al incremento de la eficacia organizacional (Horwitz, 1999), así mismo, el éxito empresarial se funda en un alto nivel de desempeño de la gente, pues afecta no solo el rendimiento sino también el compromiso y la identidad con la empresa (Berge & Zane, 2008).

5. CONCLUSIONES

Respecto al primer objetivo planteado por la investigación: caracterizar la práctica de formación y desarrollo en las organizaciones, resalta el posicionamiento estratégico, pues los resultados muestran que en las empresas estudiadas se trasciende el proceso de adiestramiento y entrenamiento por una verdadera política de formación y en especial de desarrollo de la gente, y se toma conciencia de su importancia en la generación de competitividad.

Una evidencia de ello es la integración que se observa de las políticas, planes y programas de formación con los lineamientos estratégicos de las organizaciones; es decir, esta práctica dejó de ser una actividad admi-

nistrativa para convertirse en estratégica; los directivos perciben que los mayores aportes de la práctica se reflejan en la productividad y la calidad. No resulta alentador que estas organizaciones sustenten sus planes y sus políticas más en factores internos que en las exigencias del contexto, sobre todo cuando los retos de la apertura, la firma de tratados de libre comercio y el surgimiento de economía emergentes, como la China, hacen más retadora la función de formación y desarrollo de la gente.

Por el contrario, resulta muy interesante el papel activo de la alta gerencia y de la gerencia de línea en la formación de las personas, pues al fin y al cabo son ellos los que tienen a cargo los procesos misionales en la empresa y la mayoría de las personas están bajo su responsabilidad; esto es coherente con el nuevo papel que se asigna a gestión humana, pues se trasciende el rol de programador de cursos y de intermediario logístico en la consecución de proveedores de capacitación y de organizador de eventos, por el de *coach* de sus colegas, como guía y orientador de las políticas, esto es, socio-estratégico. En esta misma línea se percibe el cambio de papel del formador, de instructor a agente de cambio.

Se encontraron indicios de efectos sobre los tres tipos de desempeño, aunque todavía hay alto predominio de la formación fundada en la eficiencia y que, como consecuencia, su impacto se reduce mucho hacia la productividad y el rendimiento; no se descarta el aporte a la eficacia, sobre todo en calidad, pero poco se mencionó el impacto sobre capacidades dinámicas, como la innovación y la creatividad.

Desde la perspectiva de capacidades y recursos, se resalta el esfuerzo que se hace para el desarrollo de la capacidad de liderazgo mediante un interés significativo en la formación de directivos de los diversos niveles de la organización, el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores de base para incrementar la productividad organizacional y el trabajo consciente para desarrollar una cultura organizacional proclive a la competitividad.

Referencias

- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Berge, & Zane. (2008). Why it is so hard to evaluate training in the workplace. *Industrial and commercial training*, 40(7), 390-395.
- Bontis, N., Crossan, M. M. & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management studies*, 39(4), 49.
- Boxall, P. (1999). *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. Strategic human resource management* (pp. 73-89). Massachusetts: Blackwell Publisher.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms. In R. S. Schuler & S. E. Jackson (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (pp. 356-372). Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.
- Calderón, G. (2002). *Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano*. Paper presentado en El Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana, Medellín.
- Castillo, L. M. (2006). *La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior*. Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- Cortes, J. E. (1999). Factores de liderazgo y competitividad en una empresa de servicios financieros. *Revista Abante*, 2(1), 71-96.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981). Human resources management: a strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3), 51-67.
- Ehrlich, C. J. (1994). Creating an employer-employee relationship for the future. *Human Resource Management*, 33(3), 491-501.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gumbau, M. (1998). La eficiencia técnica de la industria española. *Revista Española de Economía*, 15(1), 67-84.

- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Harrison, R. (1992). *Employee Development, Institute of Personnel Management*. London.
- Horwitz, F. M. (1999). The emergence of strategic training and development: the current state of play. *Journal of European Industrial Training*, 23(45), 180-190.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 33.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management studies*, 33(2), 213-233.
- Kara, S., Kayis, B. & O'Kane, S. (2002). The role of human factors in flexibility management: A survey. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 12(1), 75_119.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Longenecker, C. (2007). The training practices of results-oriented leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(7), 361-367.
- Longenecker, C. O. & Fink, L. S. (2005). Management training: benefits and lost opportunities (Part I). *Industrial and commercial training*, 37(1), 25-30.
- McCracken, M. & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281-290.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. *Journal of Management studies*, 33(6), 757-785.
- O'Donnell, D. & Garavan, T. N. (1997). Viewpoint: Linking training policy and practice to organizational goals. *Journal of European Industrial Training*, 21(9), 301-309.
- Parra, E. (2005). Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* 16, 34.
- Perdomo, J. (2003). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. *Revista Innovar*(22), 55-62.
- Pfeffer, J. (1998a). *La ecuación humana: La dirección de RH clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestio 2000 y Edipe.
- Pfeffer, J. (1998b). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.

- Rodríguez, J. M. (1999). *El papel de las prácticas de recursos humanos en la definición de los contratos psicológicos: nuevos retos y oportunidades*. Paper presentado en La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, La Rioja.
- Suñe, A. (2004). *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña, Cataluña.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- Valle, R., Jerez, P. & Céspedes, J. J. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 24, 29-56.
- Valle, R., Martín, F., Romero, P. & Dolan, S. (2000). ¿Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent? *Journal Organization Behavior* 21, 283-287.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organizational Science*, 7(4), 359-374.
- Volberda, H. W. (1998). Building the flexible firm: how to remain competitive. *Corporate Reputation Review*, 2(1), 94-96.
- Volberda, H. W., & Rutges, A. (1999). FARSYS: a knowledge-based system for managing strategic change. *Decision Support Systems*, 26(2), 99-123.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wielemaker, M. W., Elfring, T. & Volberda, H. W. (2000). Strategic renewal in large European firms: Investigating viable trajectories of change. *Organization Development Journal*, 18(4), 49-68.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-329.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Yorks, L. (2005). *Strategic Human Resource Development*: Thomson Southwestern, Mason, OH.