

Prácticas de formación y resultados organizativos

María Isabel Barba Aragón* • Antonio Aragón Sánchez** • Raquel Sanz Valle**

*Universidad Politécnica de Cartagena • **Universidad de Murcia

RECIBIDO: 10 de diciembre de 2005

ACEPTADO: 22 de febrero de 2007

Resumen: Utilizando una muestra de 316 empresas españolas se analiza si las distintas prácticas de formación que la empresa proporciona a sus directivos y vendedores influyen en los resultados que obtiene. La mayoría de estudios publicados sobre formación de trabajadores coinciden en señalar que esta actividad tiene un efecto positivo sobre los resultados pero muy pocos han tenido en cuenta si las diferencias existentes entre las acciones formativas inciden en esta relación. Analizando cinco prácticas de formación que la empresa puede ofrecer a sus empleados, en este trabajo se ha detectado que cuanto más se planifica la formación, más se emplean los sistemas avanzados para impartir formación y más se orienta ésta hacia necesidades futuras de la empresa mejores son los resultados que se alcanzan.

Palabras clave: Prácticas de formación / Resultados organizativos.

Training Practices and Organizational Performance

Abstract: Using a sample of 316 Spanish companies, this paper analyses the effect on organisational performance of different training practices. This study focuses on training for managers and salespeople. Currently, there is a general agreement in literature about the positive impact of training on company performance. However, very little research has taken into account whether that effect depends or not on the specific training decisions of the company. This paper explores that issue. Our findings show that the more planned and systematic are training actions, the more based on advanced methods and techniques are they and the more oriented to fulfil future company needs, the impact of training on performance will be higher.

Key Words: Training practices / Organizational performance.

INTRODUCCIÓN

Con respecto a la relación entre políticas de recursos humanos y rendimiento organizativo, el enfoque universalista afirma que existe un conjunto de “mejores prácticas” que, en todos los países, sectores y tipos de organización, dan lugar a buenos resultados. Esta afirmación se ha visto confirmada por numerosas investigaciones que obtienen evidencia del efecto positivo que ciertas prácticas de recursos humanos tienen en los resultados empresariales (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Huselid *et al.*, 1997; Ichniowski *et al.*, 1997; Ichniowski y Shaw, 1999; Bae y Lawler, 2000; Datta *et al.*, 2005). Estas investigaciones son de gran importancia ya que demuestran, con datos empíricos, que la forma en que se dirige a los trabajadores incide en el rendimiento de la empresa (Bonache, 2005).

Entre estas prácticas de recursos humanos, este trabajo se centra en la formación, cuyo impacto sobre los resultados organizativos proviene del destacado papel que desempeña en el desarrollo del capital humano (Fernández *et al.*, 1999; Fathy, 2000; Úbeda, 2003, 2005) y en la correcta gestión del conocimiento organizativo (Alavi y Leidner, 2001; Bollinger y Smith, 2001). Es decir, en dos de los elementos internos

de la empresa a los que actualmente se les reconoce la capacidad de convertirse en fuentes de ventaja competitiva sostenible (Wright *et al.*, 1994; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998; Bassi *et al.*, 1998; Lee y Yang, 2000; Hitt *et al.*, 2001; Ordóñez, 2004).

Apoyándose en esta argumentación, la empresa podría creer que la mera implantación de la formación bastaría para mejorar sus resultados, pero esto no es del todo cierto, ya que a la hora de aplicar cualquier práctica se debe elegir entre diversas opciones o alternativas.

Además, pese a que teóricamente se asume que la formación es beneficiosa para la empresa, son muy pocas las empresas que evalúan esta práctica y cuando lo hacen, en general, es de manera poco profesional. El desconocimiento de sistemas de medida que permitan detectar los cambios que la formación produce en la empresa, unido a que muchos de estos cambios son más de tipo cualitativo que cuantitativo pueden ser la explicación de esta situación (Bassi *et al.*, 2002; Storey, 2004). Dadas estas dificultades, a diferencia de lo que ocurre con otras prácticas de recursos humanos, las investigaciones que analizan el efecto de la formación sobre los resultados organizativos son escasas y aún lo son más aquellas que van más allá de la formación en térmi-

nos generales y tratan de estudiar el efecto de diferentes prácticas de formación.

Teniendo en cuenta esta situación, este trabajo se plantea con el objetivo de conocer la influencia en los resultados de la organización de diferentes características ligadas al desarrollo y planificación de las acciones formativas. Para ello, en primer lugar, se efectúa una revisión de la literatura centrada en el examen de las prácticas de formación. A partir de la misma se plantean cinco hipótesis de investigación relativas al efecto en los resultados de las diferentes prácticas formativas. Posteriormente, se realiza un estudio empírico utilizando una muestra de 316 grandes empresas españolas, se discuten los resultados obtenidos y se finaliza con las conclusiones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La literatura coincide en señalar que una vez que la empresa ha optado por formar a sus trabajadores debe tomar ciertas decisiones. Las más importantes se refieren al grado en que se van a planificar las acciones formativas, el tipo de habilidades a transmitir con ellas, el lugar en que se van a impartir, las técnicas formativas a utilizar y el alcance temporal que se espera tenga la formación en relación con los resultados empresariales.

GRADO DE PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Con respecto a la primera decisión, el grado de planificación de la formación, en general se considera que la formación debe planificarse, esto es, debe plantearse siguiendo un esquema preciso y claro, en el que se hayan tenido en cuenta los objetivos organizativos que se persiguen y los medios de que se dispone para asegurar unos resultados óptimos. Storey (2004) denomina a este tipo de formación "formación formal" frente a la formación "informal" que no está estructurada ni definida.

Teniendo en cuenta esta apreciación, cabe indicar que la mayor parte de los estudios empíricos que han analizado esta práctica han recogido información sobre la formación de tipo formal (es decir, planificada). No obstante, sólo se ha

encontrado un estudio, el de Aragón *et al.* (2003), en el que de forma explícita se analiza si el grado en que se planifica la formación influye sobre los resultados organizativos. Aunque obtiene resultados distintos según el indicador de resultados utilizado, aporta evidencia empírica del efecto positivo que tiene sobre la productividad planificar la formación.

A partir de lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 1: Cuanto más se planifica la formación que se imparte a los trabajadores, mejores son los resultados organizativos.*

TIPO DE HABILIDADES A TRANSMITIR CON LA FORMACIÓN

Otra decisión importante respecto a la formación a impartir, es cuál ha de ser su contenido y, en concreto, el tipo de habilidades que trata de transmitir. Siguiendo la teoría del capital humano planteada por Becker en 1964, según este criterio, básicamente se pueden distinguir dos tipos de formación, general y específica (Becker, 1983).

Por *formación general* se entiende aquella en la que el trabajador adquiere conocimientos que le van a ser de utilidad para mejorar la productividad futura no sólo de la empresa que se la proporciona sino también de otras. Ésta es la razón, según la teoría del capital humano, por la que la empresa no suele estar dispuesta a soportar la totalidad de los costes de la formación y trata de traspasarlos a los trabajadores, normalmente en forma de menor salario durante el tiempo en que la están recibiendo (Becker, 1983; Loewenstein y Spletzer, 1999; Barret y O'Connell, 2001).

La principal ventaja de este tipo de formación es que ayuda a crear una fuerza laboral flexible (Barrett y O'Connell, 2001) y capaz de obtener más información de su propia experiencia y de la de los demás (Pfeffer, 1994), lo que, según Jerez *et al.* (2004), facilita la adquisición y transferencia de conocimiento. Además, Barrett y O'Connell (2001) opinan que la formación general es interpretada por los trabajadores como un signo del valor que representan para la empresa y, por tanto, es señal de permanencia y estabilidad. Es-

te argumento es contrario, sin embargo, al que plantea la teoría del capital humano, según la cual esta misma flexibilidad aumenta la probabilidad de que los empleados abandonen su puesto de trabajo (Lynch, 1992).

Por *formación específica* se entiende aquella en la que el empleado adquiere conocimientos que, básicamente, sólo puede aplicar en la empresa que se los ha suministrado. Según la teoría del capital humano, como la empresa se puede beneficiar de todos los retornos futuros que generará la formación está más dispuesta a sufragar sus costes. Por su parte, los trabajadores no ven mermado su sueldo durante la formación y tienen mayor probabilidad de cobrar salarios más altos dentro de la empresa que les ha suministrado la formación que fuera de ella. Esto reduce sus incentivos para cambiar de empleo y las razones de la empresa para despedirlos. Es decir, las tasas de renuncia y despido están inversamente relacionadas con la cuantía de la formación específica (Becker, 1983; Loewenstein y Spletzer, 1999).

Empíricamente se ha estudiado poco el efecto en resultados de proporcionar formación general o específica. Entre los trabajos existentes destaca el de Arthur (1994) que utiliza tres variables para conocer el peso que tiene la formación genérica dentro de los programas formativos. Según sus resultados, la aplicación de sistemas de recursos humanos de compromiso (frente a los de control), en los que la formación general tiene un peso mayor, reduce la rotación voluntaria de los trabajadores.

Por su parte, Barrett y O'Connell (2001) recogen el número de días por empleado dedicados a siete tipos de formación general y cuatro tipos de formación específica, obteniendo que la formación general mejora las ventas.

Los trabajos realizados con empresas españolas muestran distintos resultados. Así, el de Aragón *et al.* (2003) llega a la conclusión de que la formación específica mejora la calidad, la productividad y las ventas en mayor medida que la general. Finalmente, Jerez *et al.* (2004) plantean que la formación general mejora la capacidad de aprendizaje organizativo, sin embargo, no obtienen ningún resultado significativo.

A la vista de estos resultados y, tal y como se deduce de la teoría, no se puede establecer que un contenido de la formación sea mejor que otro

ya que ambos mejoran, en general, los resultados organizativos. Por tanto, la segunda hipótesis de esta investigación se plantea en los siguientes términos:

- *Hipótesis 2: No existen diferencias en los resultados organizativos entre aquellas empresas que proporcionan formación general y las que proporcionan formación específica.*

LUGAR DONDE SE DESARROLLA LA FORMACIÓN

En cuanto al lugar donde se va a desarrollar la acción de formación, una de las decisiones que ha de tomar la empresa es si llevarla a cabo en el propio puesto de trabajo o fuera de él. Optar entre un lugar u otro, aunque en ocasiones vendrá predeterminado por la naturaleza de la propia acción formativa, dependerá de los objetivos y de los recursos disponibles, porque cada una de las alternativas tiene ventajas e inconvenientes.

La *formación en el puesto de trabajo* consiste en aprender mientras se trabaja y en practicar aquellas habilidades que se van a utilizar, de modo que el empleado es entrenado por superiores o compañeros, directamente en su puesto de trabajo (Byars y Rue, 1997). Zhu (2004) distingue entre formación en el puesto de trabajo formal e informal. La primera hace referencia a aquella que se suministra durante un periodo bastante corto de tiempo (normalmente menos de un año) a los principiantes. La segunda es parte de la estrategia de aprendizaje continuo asociada a la formación formal.

Numerosos autores (Goldstein, 1993; Foot y Hook, 1996; Byars y Rue, 1997) abogan por ésta última debido a sus muchas ventajas, sobre todo cuando se busca la adecuada transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo o cuando los equipos y el personal de formación son caros y escasos (circunstancia común en pequeñas y medianas empresas). Sin embargo, no hay que olvidar que también presenta ciertos inconvenientes como la baja productividad del trabajador mientras está formándose, el que la efectividad del aprendizaje dependa de la calidad del instructor o la posibilidad de crear malos hábitos si la formación no es la adecuada, entre otros.

La *formación fuera del puesto de trabajo* se desarrolla en cursos especiales o en áreas o centros que han sido equipados y preparados especialmente para impartir formación (Armstrong, 1991) y supone, normalmente, la intervención de personas ajenas al grupo inmediato de trabajo. Se suele aplicar para transmitir conocimientos más avanzados, aquellos que la formación en el puesto de trabajo difícilmente proporciona (Zhu, 2004).

Entre las ventajas que presenta destacan el riguroso control que supone sobre el aprendizaje o la mayor rapidez con que se adquieren los conocimientos. Entre los inconvenientes se encuentran su elevado coste, las mayores dificultades para transferir lo aprendido al puesto o la pérdida de tiempo de trabajo que se produce cuando se asiste a la formación.

Aunque en la literatura empírica al estudiar el lugar donde se imparte la formación se suele diferenciar entre formación en el puesto o fuera de él, también se han considerado otras posibilidades. Así, Lynch (1992) clasifica los cursos de formación en tres grupos: formación fuera del puesto de trabajo, formación como aprendiz y formación en el puesto de trabajo y obtiene que mientras que los dos primeros tipos de formación se asocian a un crecimiento salarial, no ocurre lo mismo con la formación en el puesto de trabajo.

Por su parte, Lengermann (1996) estima la incidencia de tres tipos de formación en la empresa, dos relativos a formación fuera del puesto de trabajo y uno a formación en el puesto de trabajo. Los resultados muestran que aquellos trabajadores que reciben formación, independientemente de dónde sea impartida, aumentan su salario y el número de horas trabajadas.

Barron y Berger (1999) calculan el porcentaje del tiempo trabajado (durante los tres primeros meses de permanencia del empleado en la empresa) que se ha dedicado a formación formal, formación informal impartida por directivos, formación informal impartida por compañeros y observación de compañeros. Con esta clasificación pretenden diferenciar entre formación en el puesto de trabajo y formación fuera del puesto. En su estudio concluyen que tanto la productividad como los salarios aumentan con cualquier

tipo de formación, aunque la productividad crece en menor medida que los salarios, evidenciando que son fundamentalmente las empresas, y no los empleados, las que soportan los costes formativos.

También Aragón *et al.* (2003) han estudiado el impacto que tiene el lugar en el que se imparte la formación y llegan a la conclusión de que la formación en el puesto de trabajo mejora los indicadores de recursos humanos, la calidad, la productividad y la rentabilidad de la empresa, mientras que la formación fuera del puesto de trabajo (en cualquiera de las seis modalidades que distinguen) aumenta la implicación de los trabajadores, las ventas y el beneficio antes de intereses e impuestos. No obstante, un tipo de formación fuera del puesto de trabajo: la formación a distancia, empeora los indicadores de recursos humanos, el beneficio y la rentabilidad.

Finalmente, Jerez *et al.* (2004) estudian el efecto de una de las técnicas de formación en el puesto de trabajo más mencionadas en la literatura: la rotación. En concreto, analizan si el uso de rotación en el trabajo aumenta la capacidad de aprendizaje organizativo, encontrando una relación positiva entre ambos.

Teniendo en cuenta las aportaciones expuestas, tanto teóricas como empíricas, se considera que tanto la formación en el puesto como fuera del mismo puede ser interesante a la empresa según cuál sea el objetivo a alcanzar. Por tanto, la tercera hipótesis se establece en los siguientes términos:

- *Hipótesis 3: No existen diferencias en los resultados organizativos entre aquellas empresas que proporcionan formación en el puesto de trabajo y las que proporcionan formación fuera del puesto de trabajo.*

TÉCNICAS DE FORMACIÓN

Otro de los aspectos fundamentales para diseñar una acción formativa es decidir qué técnicas de formación se van a utilizar. Éstas se suelen dividir en dos grandes grupos: las que se emplean en la formación dentro del puesto de trabajo y las que se usan en la formación fuera del puesto de trabajo. Sin embargo, teniendo en

cuenta que las diferencias en función del lugar en que se imparte la formación ya han sido analizadas y que, durante los últimos años se está produciendo, gracias a la innovación tecnológica, una rápida transformación de las técnicas de formación en la empresa, resulta también interesante hacer una distinción entre aquellas técnicas que se asocian a los sistemas tradicionales de formación y las que se engloban dentro de los nuevos sistemas (Goldstein, 1993; Gan *et al.*, 1996; Dolan *et al.*, 1999).

Entre las *técnicas tradicionales* que más se utilizan para formar en el puesto de trabajo se encuentran la rotación de puestos (o formación cruzada), el aprendizaje y la asignación de tareas tuteladas. Entre las *técnicas más avanzadas* cabe destacar los sistemas electrónicos de apoyo al rendimiento, en los que la instrucción es parte integrante del equipo, de modo que, cuando el empleado se encuentra con alguna dificultad o comete algún fallo, es la propia máquina o sistema quien muestra los pasos necesarios para solucionarlo.

En el caso de la formación que se imparte fuera del puesto de trabajo, entre las *técnicas tradicionales* destacan el seminario o la conferencia, el método del caso, la discusión de grupos, el role play y las lecturas supervisadas. En los últimos años, el avance tecnológico ha dado lugar a *nuevas técnicas* formativas tales como la formación interactiva asistida por ordenador y CD-ROMs multimedia, los sistemas de formación por internet, por intranets o los sistemas de formación a distancia.

Según Gascó *et al.* (2004), el uso de la tecnología de la información en la formación de los trabajadores conlleva numerosas ventajas, entre las que cabe citar: mayor accesibilidad a la misma, mejor adaptación al perfil de cada trabajador, mayor flexibilidad en la gestión del tiempo de aprendizaje, participación más activa de los empleados, contenidos de alta calidad, etc.

A la vista de estas conclusiones, se propone la cuarta hipótesis:

- *Hipótesis 4: Cuanto más avanzadas son las técnicas formativas que se utilizan, mejores son los resultados organizativos.*

ALCANCE TEMPORAL DE LA FORMACIÓN

Finalmente, habrá que decidir cuál va a ser el alcance temporal que se quiere dar a la formación. Con respecto a esto, la formación puede estar orientada a conseguir una mejora de los resultados de forma inmediata o a medio plazo. Se distingue así entre la formación de mantenimiento y la de crecimiento (Truelove, 1997).

La *formación de mantenimiento* se refiere a aquellas actividades cuyo objetivo es que la empresa conserve el valor relativo de las competencias a corto plazo y consiste en transferir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para la profesión actual. La permanente evolución del entorno y de la propia organización, que crean nuevas necesidades, obligan a que éstas se vayan cubriendo si no se quiere perder competitividad.

La *formación de crecimiento* busca el desarrollo de capacidades productivas en la empresa que permitan la innovación a medio y largo plazo. Se concibe con el objetivo de que el trabajador adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitará en el futuro (Biolley, 1992).

Aunque no existen, de momento, estudios publicados que hayan abordado esta característica, teniendo en cuenta la teoría cabe suponer que aquella formación que permita a la empresa adelantarse a la competencia le va a ayudar en mayor medida a adquirir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que la que le puede proporcionar una formación que, simplemente, la habilita para igualarse a sus competidores. La hipótesis quinta recoge este planteamiento:

- *Hipótesis 5: Cuanto más orientada al futuro está la formación, mejores son los resultados organizativos.*

METODOLOGÍA

El objetivo de este trabajo es examinar si distintas prácticas de formación influyen de forma diferente en los resultados organizativos. Los análisis necesarios para ello se realizan para dos grupos de trabajadores específicos, los directivos y los vendedores. Se han elegido grupos concretos de empleados porque, según Becker (1983),

un grupo de trabajadores con funciones similares dentro de la empresa recibe una formación más uniforme que empleados que desempeñan tareas distintas, por lo que tiene más sentido centrarse en un grupo al analizar la formación y sus efectos. Por otro lado, se eligen dos colectivos para comparar los resultados obtenidos. Finalmente, nos centramos en directivos y vendedores porque son los colectivos en los que se invierte más en formación, ya que la mayor parte de los presupuestos que las empresas dedican a este tema se dirige a los directivos de nivel medio y superior y a los vendedores. De hecho, de las empresas que aparecen en la lista *Fortune 500*, el 91% proporcionan formación a sus directivos, el 75% a sus vendedores y el 44% a sus técnicos (Morrow *et al.*, 1997).

MUESTRA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Para obtener los datos necesarios para el contraste de las hipótesis se envió una encuesta postal a las 3.456 mayores empresas españolas (se ha tomado el volumen de ventas como indicador del tamaño). Los cuestionarios se dirigieron al responsable de formación, cuando dicho cargo existía en la empresa o, de no ser así, al director de recursos humanos.

Para aumentar las posibilidades de obtener datos se realizó un doble envío de la encuesta. El primero entre los días 25 y 27 de abril de 2002 y el segundo entre el 4 y 6 de junio de ese mismo año.

Como complemento a los datos obtenidos por medio de la encuesta se utilizó la base de datos S.A.B.E. (Sistema de Análisis de Balances Españoles) que contiene los balances y cuentas de resultados de las principales empresas españolas.

En total se recibieron 316 cuestionarios válidos, lo que supone un índice de respuesta global del 9,21%. No obstante, aunque todas las empresas que han contestado la encuesta afirman tener directivos en su plantilla, sólo 262 cuentan con vendedores. Analizando las diferencias existentes en tamaño y representación sectorial entre las empresas que han contestado al cuestionario y las que no lo han hecho, se observa que la muestra obtenida resulta representativa de la población de la que procede. Asimismo, se ha com-

probado que no existe sesgo muestral (de no respuesta). Para ello, se ha dividido la muestra en dos grupos, en función del momento en que se recibió el cuestionario (dado que los datos se recogieron durante 13 semanas, en un primer grupo se han incluido aquéllas empresas que contestaron durante las seis primeras semanas y en un segundo grupo las que contestaron después), y se han comparado los valores medios (a través de un análisis de la varianza o ANOVA) de cuatro variables que se consideran clave: la realización o no de acciones de formación para directivos/vendedores en los dos últimos años y la variación que han experimentado los recursos destinados a la formación de directivos/vendedores en los dos últimos años, obteniéndose que no existen diferencias entre las primeras empresas que contestaron y las últimas que lo hicieron.

MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Para el contraste de las hipótesis es preciso contar con datos relativos a las prácticas de formación que realiza la empresa y con indicadores de los resultados obtenidos. En este epígrafe se describen las medidas utilizadas para ello, así como las variables de control empleadas en los análisis.

En relación con las *prácticas de formación* se utilizan las siguientes variables cualitativas de tipo ordinal medidas a través de escalas de diferencial semántico con puntuaciones de 1 a 5. Según Jerez *et al.* (2004), este tipo de escalas permite diferenciar claramente las opciones opuestas para cada práctica formativa y resulta más fácil de contestar.

- 1) *Grado en que se planifica la formación*: 1= se planifica con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras; 5= no se planifica y se orienta a necesidades a corto plazo.
- 2) *Tipo de habilidad transmitida*: 1= habilidades específicas; 5= habilidades generales.
- 3) *Lugar donde se imparte la formación*: 1= en el puesto de trabajo; 5= fuera del puesto de trabajo.
- 4) *Técnicas de formación*: 1= sistemas tradicionales de formación; 5= sistemas avanzados de formación.

5) *Alcance temporal*: 1= orientada hacia la mejora inmediata de los resultados, 5= orientada hacia la mejora de los resultados a medio plazo.

En cuanto a los *resultados organizativos*, hay que decidir qué indicadores utilizar y cómo medirlos. En relación a qué indicadores de resultados considerar, señalar que en la literatura se han realizado diferentes propuestas sobre cómo evaluar los efectos de las acciones formativas (Hamblin, 1974; Tannenbaum y Woods, 1992; Kaufmann y Keller, 1994; Pineda, 1995; Holton, 1996; Phillips, 1997). Entre ellos destaca el desarrollado por Kirkpatrick (1959-1960) y conocido por el nombre de “modelo de los cuatro niveles”¹.

Integran este modelo cuatro niveles, en cada uno de los cuales se evalúa un aspecto concreto de la formación: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. En nuestra opinión, de acuerdo con Kirkpatrick (1999), la evaluación del cuarto nivel es la más importante desde el punto de vista de la empresa, dado que el objetivo último de la formación debe ser la mejora de los resultados organizativos. Teniendo en cuentas la dificultad de medición de los resultados de la organización, de acuerdo con los planteamientos de Hamblin (1974) y de Phillips (1995), se propone la división del cuarto nivel del modelo de Kirkpatrick en dos subniveles. Concretamente, se plantea un análisis del impacto de la formación sobre los resultados de la empresa distinguiendo entre resultados de eficacia o intermedios (aquéllos que se producen cuando los empleados aplican los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por la formación en su trabajo) y resultados económico-financieros.

La literatura empírica que estudia la relación entre formación y resultados ha considerado resultados de eficacia (Russell *et al.*, 1985; Holzer *et al.*, 1993; Arthur, 1994; Bartel, 1995; Huselid, 1995; Black y Lynch, 1996; Huselid *et al.*, 1997; Murray y Raffaele, 1997; Krueger y Rouse, 1998; Ichniowski y Shaw, 1999; Barrett y O’Connell, 2001; Aragón *et al.*, 2003), económico-financieros (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; D’arcimoles, 1997; Huselid *et al.*, 1997; Aragón *et al.*, 2003) y globales (Delany y Huse-

lid, 1996; Bae y Lawler, 2000). Siguiendo la pauta marcada en la literatura, en este trabajo se van a usar los tres tipos de indicadores. Los resultados de eficacia se miden a nivel de grupo de trabajadores, esto es, para directivos y vendedores por separado, mientras que los económico-financieros y el resultado global van a ir referidos a la empresa en su conjunto.

La segunda cuestión a resolver es cómo medir los resultados. El uso de indicadores cuantitativos está más extendido en la literatura, sobre todo en la más reciente debido, fundamentalmente, al fuerte crecimiento que está experimentando la información empresarial (Barrett y O’Connell, 2001). No obstante, hay que señalar que el uso de variables cualitativas para medir los resultados organizativos también resulta perfectamente válido y tiene sus ventajas. Entre otras razones porque, según Delaney y Huselid (1996), existe una fuerte relación entre las medidas cualitativas y las cuantitativas que miden los resultados organizativos; porque las empresas están más dispuestas a divulgar datos de tipo cualitativo; y porque con ello se facilita la comparación entre los resultados de distintas empresas, especialmente si pertenecen a diferentes sectores (Bae y Lawler, 2000).

Teniendo en cuenta lo anterior, en este estudio se utilizan las siguientes medidas de resultados:

1) *Resultados de eficacia de los directivos*: se han empleado quince variables cualitativas de tipo ordinal medidas con escalas de 5 puntos (1= fuerte descenso; 5= fuerte aumento) que recogen información sobre la evolución experimentada entre 2000 y 2001 por los indicadores recogidos en la tabla 1, referidos a directivos. Con objeto de reducir el número de indicadores, se ha efectuado un análisis factorial exploratorio (con rotación ortogonal varimax), con el cual las quince variables se han agrupado en tres factores que explican una varianza del 68,3%. Los resultados se muestran en la tabla 1.

Los tres factores encontrados representan tres dimensiones de la eficacia de los directivos. El primero se ha denominado “*capacidad directiva*”, ya que recoge un conjunto de indicadores que reflejan la habilidad con la que los directivos

Tabla 1.- Análisis factorial de los resultados de directivos

VARIABLES	FACTOR 1 53,2%	FACTOR 2 8,9%	FACTOR 3 6,2%	DIMENSIÓN α -CRONBACH
Calidad de las decisiones tomadas por los directivos	0,58603	0,51491	0,27463	CAPACIDAD DIRECTIVA $\alpha = 0,9328$
Capacidad de los directivos para solucionar problemas	0,61764	0,49619	0,29619	
Capacidad de innovación de los directivos	0,61624	0,51288	0,22995	
Capacidad de planificación y organización de directivos	0,69335	0,42988	0,28276	
Capacidad de directivos para aceptar cambio e introducirlo	0,81307	0,22153	0,18590	
Capacidad de comunicación de los directivos	0,81699	0,19763	0,22288	
Habilidad de los directivos para el trabajo en equipo	0,81849	0,25719	0,23906	
Rendimiento de los directivos	0,32302	0,53800	0,39606	IMPLICACIÓN $\alpha = 0,8181$
Compromiso e identidad de los directivos con la empresa	0,24292	0,65120	0,44937	
Motivación/ satisfacción de los directivos	0,30295	0,70838	0,38354	
Salario medio de los directivos	0,18012	0,73617	0,13511	
Promoción interna (ascensos) de los directivos	0,37728	0,61867	-0,19315	
Absentismo laboral de los directivos	-0,24855	-0,27747	-0,73053	RATIOS DE RR.HH. $\alpha = 0,7712$
Rotación de los directivos	-0,12651	-0,07571	-0,87082	
Conflictos entre directivos y trabajadores	-0,30763	-0,13420	-0,63794	
Indices de bondad del ajuste factorial:				
- Determinante de la matriz de correlación= 0,0000429.				
- Coeficiente KMO= 0,93013.				
- Prueba de esfericidad de Bartlett= 0,00000 (significación).				

desempeñan su labor diaria. El segundo factor se ha llamado “*implicación*”, dado que integra variables relacionadas con la motivación de los directivos en la empresa. El tercer factor se ha designado como “*ratios de recursos humanos*” e incluye las variables referidas al absentismo y a la rotación de los directivos y a sus conflictos con los trabajadores.

2) *Resultados de eficacia de los vendedores*: se ha seguido el mismo proceso que para los resultados de los directivos, empleando en este caso diecisiete variables. Del análisis factorial exploratorio realizado, hay que señalar que dos de las variables iniciales han sido excluidas del estudio al no alcanzar los valores mínimos exigidos de MSA y de saturación. Finalmente, el análisis factorial efectuado sobre las 15 variables restantes las agrupa en tres factores con una varianza explicada del 57,2%. Los resultados se muestran en la tabla 2.

Los tres factores hallados representan tres dimensiones de la eficacia de los vendedores. La primera se ha denominado “*capacidad de vendedores*”, dado que contiene variables que hacen referencia a la habilidad del vendedor para llevar a cabo su trabajo. La segunda dimensión se ha designado como “*implicación*”, ya que incluye variables del tipo “compromiso e identidad de los vendedores con la empresa” o “motivación/satisfacción de los vendedores”. La última dimensión se ha calificado como “*ratios de recursos humanos*” y se compone de variables entre

las que se hallan el “absentismo laboral de los vendedores” o la “rotación de los vendedores”.

A partir de los tres factores que se derivan de cada uno de los dos análisis factoriales efectuados se definen tres variables en las que se puede desglosar la eficacia de los directivos y de los vendedores, respectivamente. Cada una de ellas se ha obtenido calculando la media de las variables que componen cada factor, eliminando aquellos casos en los que falta la respuesta a cualquiera de las variables que lo integran. Tras este paso, se dispone de información sobre todas las variables de eficacia de los directivos en 309 empresas y sobre todas las variables de eficacia de los vendedores en 261.

Para comprobar la fiabilidad de estas nuevas escalas (consistencia interna), se han calculado los coeficientes α de Cronbach (Sánchez y Sarabia, 1999), encontrándose que todos están por encima del límite considerado como aceptable (ver tablas 1 y 2), ya que, aunque el acuerdo general sobre el límite inferior del alfa de Cronbach es de 0,70, puede bajar a 0,60 en el análisis exploratorio (Hair *et al.*, 2001). Asimismo, un aspecto a tener en cuenta en la valoración del alfa de Cronbach es su relación positiva con el número de ítems de la escala, de modo que se puede obtener un coeficiente de fiabilidad muy elevado partiendo de los mismos valores promedio de correlaciones, varianzas o covarianzas simplemente incrementando el número de ítems de la escala (Visauta y Martori, 2003). En rela-

Tabla 2.- Análisis factorial de los resultados de vendedores

VARIABLES	FACTOR 1 37,9%	FACTOR 2 10,8%	FACTOR 3 8,6%	DIMENSIÓN α -CRONBACH
Conocimiento del producto por los vendedores	0,63137	0,31198	-0,17846	CAPACIDAD DE VENDEDORES $\alpha = 0,8671$
Conocimiento de la competencia por los vendedores	0,75995	0,15701	-0,17189	
Capacidad de los vendedores para organizar su trabajo	0,74552	0,13586	-0,06050	
Habilidad de comunicación de los vendedores	0,77631	0,17468	-0,07571	
Calidad del servicio ofrecido por los vendedores al cliente	0,73746	0,23795	-0,13022	
Capacidad de respuesta a las necesidades del cliente	0,68000	0,33409	-0,14536	
Trabajo en equipo de los vendedores	0,63562	0,15491	0,03815	
Compromiso e identidad de vendedores con la empresa	0,35082	0,58340	-0,37425	IMPLICACIÓN $\alpha = 0,7897$
Motivación/ satisfacción de los vendedores	0,31007	0,71409	-0,23474	
Salario medio de los vendedores	0,06596	0,64019	-0,08714	
Número de pedidos por vendedor	0,27320	0,71569	-0,06623	
Número de clientes por vendedor	0,29483	0,73369	0,14899	
Absentismo laboral de los vendedores	-0,17191	-0,15394	0,71238	RATIOS DE RR.HH. $\alpha = 0,6220$
Rotación de los vendedores	-0,00010	-0,07895	0,76520	
Quejas y reclamaciones de clientes atribuibles a vendedores	-0,11797	-0,08052	0,68434	
Indíces de bondad del ajuste factorial: - Determinante de la matriz de correlación= 0,0019423. - Coeficiente KMO= 0,86091. - Prueba de esfericidad de Bartlett= 0,00000 (significación).				

ción con la validez, señalar que las escalas cumplen la validez de contenido dado que el proceso utilizado para construirlas sigue los criterios metodológicos y técnicos planteados en la literatura. Por su parte, la validez de concepto se ha comprobado evaluando la validez discriminante mediante la realización de un análisis factorial (método de componentes principales) en cada una de las tres escalas, alcanzándose en todas ellas como solución óptima un único factor con un valor propio superior a uno, lo que indica que es representativo de la dimensión de resultados que se estudia.

3) *Resultados económico-financieros*: en este trabajo se emplea la rentabilidad económica (años 2001 a 2004) por ser el indicador más usado en la literatura empírica (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; D'Arcimoles, 1997; Huselid *et al.*, 1997; Aragón *et al.*, 2003). Su cálculo se realiza mediante la fórmula de "beneficios de explotación divididos entre el activo total neto". Los datos necesarios para calcular la rentabilidad económica proceden de los balances y cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas que forman la muestra, obtenidos de la base de datos S.A.B.E.

4) *Resultado global*: en algunos trabajos empíricos, como el de Delaney y Huselid (1996) o el de Bae y Lawler (2000), se ha relacionado la formación con indicadores del resultado global de la empresa, una combinación de resultados operativos y económico-financieros. Siguiendo

estas investigaciones, en este estudio se han utilizado cinco variables cualitativas de tipo ordinal medidas con escalas de 5 puntos que recogen información sobre la evolución experimentada entre 2000 y 2001 (1 = fuerte descenso; 5 = fuerte aumento) por los siguientes indicadores: posición competitiva de la empresa, productividad de la mano de obra, calidad del producto/servicio, beneficio neto y rentabilidad sobre las ventas. A partir de estas escalas se ha obtenido un único indicador siguiendo el mismo procedimiento que el empleado para medir la eficacia de los directivos y de los vendedores. El coeficiente alfa de Cronbach de la escala de *resultado global* ha obtenido un valor de 0,753. Asimismo, se ha comprobado que esta escala cumple la validez de contenido y de concepto.

Finalmente, de la revisión de la literatura empírica se infiere que características como el tamaño de la empresa (medido en este caso a través del volumen de ventas, en miles de euros), el sector (información recogida a través del código de la CNAE, con una precisión de 4 dígitos, codificado con una variable dicotómica donde 1 = sector industrial y 0 = sector servicios) y el grado de competencia al que se enfrenta la empresa en su sector (medido a través de una escala de 5 puntos donde 1= "competencia muy baja" y 5= "competencia muy alta"), pueden afectar tanto a la política formativa como a los resultados de la empresa, por lo que se ha procedido a incluirlas como *variables de control* en los análisis estadís-

ticos que se efectúan y que se describen a continuación.

ANÁLISIS

La media, la desviación típica y la matriz de correlaciones de las variables de este estudio referidas al colectivo de directivos y vendedores se muestran en las tablas 3 y 4, respectivamente. Como se puede observar, no existen problemas de multicolinealidad.

Para el contraste de las hipótesis se recurre al análisis de regresión lineal múltiple (método “introducir”). Las variables dependientes de la regresión son las medidas de resultados indicadas anteriormente. Como variables independientes se consideran aquéllas referidas a las prácticas de formación. Asimismo, se incluyen las variables de control. Previamente, a través del cálculo y estudio de los residuos de cada regresión, se ha comprobado que se cumplen las condiciones de linealidad, homocedasticidad, independencia y normalidad.

RESULTADOS

Antes de pasar a la exposición de los resultados, hay que recordar que las prácticas de formación se han medido a través de diferenciales semánticos. Cuestión que hay que tener en cuenta cuando se analizan los signos que acompañan a los coeficientes de regresión.

La tabla 5 recoge los resultados de los modelos de regresión cuando se analiza el efecto de las prácticas de formación suministrada a los directivos.

En un primer momento hay que destacar que de los cinco modelos de regresión analizados, cuatro son significativos, hecho que indica que las variables introducidas en el modelo, explican variaciones en las variables dependientes. Por lo que respecta a las variables de control, se observa que el volumen de ventas explica variaciones en la implicación de los directivos y los resultados globales y que el grado de competencia tiene un efecto negativo sobre los ratios de recursos humanos (no obstante, dado que este indicador está formado por variables referidas al absentis-

Tabla 3.- Media, desviación típica y correlaciones bivariadas de las variables-directivos

	Media	D.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ventas	72.151	90.016	1											
2. Sector	0,46	0,50	-0,101	1										
3. Competencia	4,28	0,89	0,068	-0,026	1									
4. Planificación	2,53	1,12	-0,003	0,067	-0,055	1								
5. Habilidad	3,24	1,15	0,102	0,077	0,001	-0,017	1							
6. Lugar	3,83	1,19	0,073	0,037	-0,004	0,196*	0,045	1						
7. Técnicas	2,50	1,07	0,011	0,008	0,062	0,022	0,050	0,043	1					
8. Alcance	3,34	0,97	0,098	0,041	0,047	-0,125	0,122	-0,119	0,066	1				
9. Capacidad	3,37	0,78	0,023	0,071	0,054	-0,250***	0,126	-0,174***	0,094	0,116	1			
10. Implicación	3,34	0,73	-0,002	0,061	0,007	-0,166***	0,103	-0,074	0,095	0,133**	0,767***	1		
11. RR.HH.	2,63	0,88	-0,041	-0,032	-0,166***	0,069	-0,098	0,135**	-0,124	-0,123	-0,563***	-0,539***	1	
12. Rentabilidad	0,06	0,08	0,014	-0,010	-0,101	-0,055	-0,030	-0,001	0,202***	0,083	0,032	0,048	0,027	1
13. R. Globales	3,59	0,56	0,160**	-0,113**	-0,047	-0,090	-0,034	0,033	0,056	0,112	0,181***	0,179***	-0,064	0,159**

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$.

Tabla 4.- Media, desviación típica y correlaciones bivariadas de las variables – vendedores

	Media	D.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ventas	72.151	90.016	1											
2. Sector	0,46	0,50	-0,101	1										
3. Competencia	4,28	0,89	0,068	-0,026	1									
4. Planificación	2,44	1,14	0,050	0,032	-0,061	1								
5. Habilidad	2,75	1,22	0,090	0,054	0,040	0,047	1							
6. Lugar	3,69	1,31	-0,046	-0,030	-0,079	0,119	0,003	1						
7. Técnicas	2,56	1,24	0,004	0,005	0,118	0,128	0,067	-0,048	1					
8. Alcance	2,95	1,12	0,030	0,047	0,007	0,027	0,209*	0,054	0,133	1				
9. Capacidad	3,70	0,54	0,049	0,029	0,032	-0,156**	0,088	-0,148*	0,089	0,167**	1			
10. Implicación	3,52	0,55	0,043	0,022	-0,033	-0,081	0,155**	-0,006	0,159**	0,234***	0,615***	1		
11. RR.HH.	2,47	0,68	0,008	-0,032	0,000	0,146*	-0,013	0,087	-0,068	-0,081	-0,262***	-0,243***	1	
12. Rentabilidad	0,06	0,08	0,014	-0,010	-0,101	-0,074	-0,022	-0,044	0,152	0,128	0,006	0,068	-0,011	1
13. R. Globales	3,59	0,56	0,160**	-0,113**	-0,047	-0,071	-0,009	-0,019	0,139	0,219***	0,427***	0,468***	-0,109*	0,159**

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$.

mo y a la rotación de los directivos y a sus conflictos con los trabajadores, el signo negativo indica que en aquellas empresas que se enfrentan a una competencia mayor estos problemas tienden a disminuir).

Del análisis más detallado de las regresiones se observa que cuanto menos planifica la empresa sus acciones formativas la capacidad y la implicación de sus directivos es menor. Respecto al tipo de habilidad transmitida (general frente a específica), no se obtienen diferencias en los resultados organizativos, salvo en la capacidad directiva, en la que se muestra una mejora cuanto más generales son las habilidades que se transmiten. Tampoco se encuentran diferencias en ninguno de los resultados organizativos analizados en función del lugar donde se desarrolla la formación de los directivos (dentro del puesto de trabajo o fuera del mismo). En relación con las técnicas de formación empleadas, se comprueba que la utilización de sistemas de formación avanzados mejora los ratios de recursos humanos

de los directivos (es decir, se produce un descenso de la rotación, del absentismo laboral y de los conflictos entre directivos y trabajadores) y la rentabilidad económica de la empresa. Finalmente, analizando el alcance temporal se detecta que una orientación de la formación hacia la mejora de los resultados a medio plazo, en vez de hacia su mejora inmediata, incrementa la implicación de los directivos y los resultados globales de la empresa.

La tabla 6 muestra los resultados de los modelos de regresión cuando se examina el efecto de las prácticas de formación impartida a los vendedores.

En este caso, de los cinco modelos de regresión analizados, sólo uno de ellos es significativo, aquél en el que la variable dependiente son los resultados globales. Por lo que respecta a las variables de control, se observa que aquellas empresas con mayor volumen de ventas tienen mejores resultados organizativos, mientras que las empresas del sector industrial experimentan

Tabla 5.- Efectos de las prácticas de formación de directivos sobre los resultados

VARIABLES	CAPACIDAD DIRECTIVA	IMPLICACIÓN DIRECTIVOS	RATIOS RR.HH.	RENTABILIDAD ECONÓMICA	RESULTADOS GLOBALES
Ventas	-0,100	-0,127*	0,047	0,008	0,163**
Sector	-0,018	-0,070	0,021	-0,031	-0,114
Grado de competencia	0,087	0,025	-0,219***	-0,085	0,037
Grado de planificación de la formación	-0,202***	-0,144**	0,024	-0,064	-0,002
Tipo de habilidad transmitida	0,149**	0,060	-0,101	-0,065	-0,010
Lugar de formación	-0,049	0,012	0,105	0,014	0,016
Técnicas de formación	0,084	0,077	-0,156**	0,202***	0,049
Alcance temporal	0,093	0,142*	-0,088	0,065	0,151**
R ² ajustada	0,080	0,044	0,085	0,016	0,033
F	3,032***	2,887**	3,195***	1,395	1,803*

(1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados.
***p<0,01; **p<0,05; *p<0,1.

Tabla 6.- Efectos de las prácticas de formación de vendedores sobre los resultados

VARIABLES	CAPACIDAD VENDEDORA	IMPLICACIÓN VENDEDORES	RATIOS RR.HH.	RENTABILIDAD ECONÓMICA	RESULTADOS GLOBALES
Ventas	0,001	-0,006	-0,025	-0,026	0,186**
Sector	0,040	0,037	-0,048	0,073	-0,150*
Grado de competencia	0,094	0,017	-0,055	-0,115	-0,002
Grado de planificación de la formación	-0,109	-0,101	0,129	-0,103	0,035
Tipo de habilidad transmitida	0,020	0,125	0,029	-0,033	-0,179*
Lugar de formación	-0,093	-0,002	0,029	-0,049	-0,117
Técnicas de formación	0,082	0,136	-0,030	0,150*	0,084
Alcance temporal	0,158	0,142	-0,033	0,108	0,272**
R ² ajustada	0,021	0,036	-0,017	0,004	0,154
F	1,359	1,631	0,711	1,070	4,071***

(1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados.
***p<0,01; **p<0,05; *p<0,1.

un descenso de sus resultados organizativos en el periodo analizado.

Del análisis de las regresiones se observa que no existen diferencias en los resultados organizativos en función del grado de planificación de la formación ni del lugar donde se desarrolla la formación de los vendedores. Por lo que respecta al tipo de habilidad transmitida, a excepción del caso de los resultados globales que empeoran cuanto más generales son las habilidades transmitidas a los vendedores, tampoco hay ningún coeficiente significativo. En relación a las técnicas de formación empleadas para el colectivo de los vendedores, se obtiene que la utilización de sistemas de formación avanzados mejora la rentabilidad económica de la empresa, resultado que hay que tomar con cierta cautela, dado que el modelo de regresión, en este caso, no es significativo. Por su parte, con respecto al alcance temporal, cuanto más se busca con la formación una mejora de los resultados a medio plazo, en vez de una mejora inmediata, mejores son los resultados globales de la empresa.

En síntesis, según los resultados de los análisis efectuados, se encuentran ligeros indicios del cumplimiento de las hipótesis planteadas. No obstante, es necesario pasar a una discusión más detallada de los resultados obtenidos.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo estudia cómo influyen distintas prácticas formativas en los resultados de la organización, cuestión escasamente tratada en la literatura, como se ha podido comprobar.

Para ello se ha recopilado la literatura existente al respecto. La revisión de la literatura teórica efectuada pone de manifiesto que, básicamente se ha centrado en analizar las distintas alternativas entre las que puede optar la empresa al diseñar sus acciones formativas y las ventajas e inconvenientes que tiene cada una de ellas pero sin tratar de identificar qué opciones pueden mejorar en mayor medida los resultados organizativos. Por otro lado, se ha comprobado que apenas se ha desarrollado investigación empírica sobre este tema. En concreto, a nivel empírico sólo se ha estudiado el efecto sobre los resultados del grado en que se planifican las acciones formati-

vas, del tipo de habilidad que se transmite con la formación y del lugar donde se imparte, pero no se ha analizado el impacto de la técnica de formación empleada ni del alcance temporal esperado. Además, los resultados alcanzados resultan contradictorios.

Teniendo en cuenta esta situación, este trabajo ha realizado un estudio empírico para profundizar en el efecto que diferentes prácticas de formación tienen en los resultados organizativos. En síntesis, los datos obtenidos ponen de manifiesto que distintas prácticas de formación influyen de diferente forma en los resultados organizativos.

En concreto, la hipótesis 1 que establece que cuanto más se planifica la formación mejores son los resultados, sólo encuentra apoyo empírico en dos de los modelos planteados. A este respecto, se observa que, tal y como establece la literatura, la formación, como herramienta que debe servir para mejorar el rendimiento de los trabajadores y cubrir sus deficiencias, no debe improvisarse (Pineda, 1995; Gómez-Mejía *et al.*, 2001), y aunque la planificación sólo repercute de forma significativa en la capacidad y en la implicación de los directivos, los signos que acompañan al resto de coeficientes parecen indicar la conveniencia de que la formación que se suministra tanto a directivos como a vendedores se planifique.

Por su parte, la hipótesis 2 que plantea que no existen diferencias en los resultados organizativos entre aquellas empresas que proporcionan formación general y las que proporcionan formación específica, se ve confirmada, dado que en ocho de los diez modelos estudiados el tipo de habilidad transmitida no influye sobre los resultados. Esto coincide con los argumentos teóricos que señalan ventajas e inconvenientes para ambos tipos de formación (Becker, 1983). No obstante, los resultados de dos de los modelos de este estudio deben comentarse, ya que mientras para el colectivo de los directivos se obtiene que la formación general mejora la capacidad directiva, para el colectivo de vendedores este tipo de formación empeora los resultados globales, poniendo de manifiesto que una formación de tipo más específico mejoraría este indicador.

Este hecho puede tener una doble explicación, una basada en las diferencias que existen

entre los dos tipos de puesto de trabajo analizados y otra justificada por los distintos tipos de resultados medidos. Por una parte, aunque cada tipo de formación tiene a la vez repercusiones positivas y negativas, el mayor impacto de unas u otras puede venir predeterminado por el tipo de puesto de trabajo en que se aplica. Así, una formación más general puede resultar más beneficiosa para un puesto de trabajo como el de directivo porque facilita la gestión del conocimiento (Pfeffer, 1994; Jerez *et al.*, 2004), mientras que una formación más específica, que según Becker (1983) y Loewenstein y Spletzer (1999) reducen la tasa de rotación, puede ser mejor para un puesto como el de vendedor. Por otra parte, con respecto a los indicadores de resultados utilizados, la formación general al ayudar a crear una fuerza de trabajo flexible (Barrett y O'Connell, 2001) mejora la capacidad de los trabajadores, mientras que, como para la empresa supone un coste y un riesgo mayor, ésta obtiene peores resultados globales. Este resultado puede servir de punto de partida para que futuras investigaciones analicen la relación entre el contenido de la formación y el colectivo al que va dirigida y aclaren la falta de consenso que actualmente existe en la literatura sobre las ventajas e inconvenientes que conlleva proporcionar formación general o formación específica.

La hipótesis 3, que establece que no existen diferencias en los resultados organizativos entre aquellas empresas que proporcionan formación en el puesto de trabajo y las que proporcionan formación fuera del puesto de trabajo, recibe apoyo empírico. A este respecto, se supone que la empresa escoge el lugar donde debe desarrollarse cada acción de formación en función de la propia naturaleza de cada actividad. Habiendo escogido el lugar siguiendo unos criterios lógicos, se entiende que las ventajas de cada ubicación superarán los inconvenientes que pueda presentar.

En relación con la hipótesis 4, que plantea que cuanto más avanzadas son las técnicas formativas que se utilizan mejores son los resultados, los datos obtenidos de los análisis no son concluyentes, ya que sólo tres de los modelos (dos para el caso de los directivos y uno para el caso de los vendedores) confirman que el uso de

sistemas de formación avanzados frente a los tradicionales mejora los resultados organizativos. Ello puede deberse, entre otras razones, al menor coste que a largo plazo supone formar mediante tecnologías tales como internet o la enseñanza virtual (aspecto que parece desprenderse claramente del impacto que esta práctica formativa tiene sobre un indicador económico como es la rentabilidad), a la mayor motivación y participación que estas técnicas logran del trabajador y a la mayor flexibilidad que tienen, razones ya planteadas por Gascó *et al.* (2004).

Por último, la hipótesis 5 establece que cuanto más orientada al futuro está la formación mejores son los resultados organizativos. En este caso los datos muestran que la formación orientada a medio plazo (frente al corto plazo), tanto de directivos como de vendedores, produce una mejora en los resultados globales. Asimismo, tiene un efecto positivo sobre la implicación de los directivos lo que demuestra que en un entorno tan competitivo y cambiante como el actual, los trabajadores se sienten más motivados y se implican más con la empresa si ésta les proporciona los conocimientos que van a ir necesitando en el futuro, lo que incide positivamente en la empresa en su conjunto.

En síntesis, en consonancia con las conclusiones a las que se llega en algunos estudios empíricos (Hotchkiss, 1993; Arthur, 1994; Black y Lynch, 1996; Barron y Berger, 1999; Barrett y O'Connell, 2001; Aragón *et al.*, 2003), en este trabajo se han obtenido algunas evidencias, de que las diferentes prácticas de formación influyen de forma distinta sobre los resultados, pudiéndose destacar, a grandes rasgos, que cuanto más se planifica la formación, más se emplean los sistemas avanzados para impartir la formación y mayor orientación presenta ésta hacia la mejora de los resultados a medio plazo mejor es el efecto sobre los resultados. También se ha puesto de manifiesto que, aunque el tipo de habilidad a transmitir y el lugar donde se imparte la formación no influyen significativamente en los resultados organizativos, es importante considerar el puesto de trabajo desempeñado por el empleado a la hora de tomar decisiones efectivas de formación.

A la vista de estos resultados, es necesario reflexionar acerca del limitado impacto detectado

en aquellas prácticas de formación que se esperaba que produjesen diferencias en los resultados organizativos. Una explicación puede encontrarse en el hecho de que lo realmente importante es si los trabajadores reciben formación o no y no tanto las características de la misma. Además, cabe pensar que si la formación está bien diseñada se impartirá siguiendo las pautas más apropiadas para cada caso.

Las limitaciones de este estudio también pueden explicar el no haber obtenido una evidencia empírica mayor. Entre ellas se pueden citar, el que se trate de un estudio de corte transversal, lo que impide analizar cómo las prácticas de formación van matizando la relación entre ésta y los resultados a lo largo del tiempo. Sin embargo, para solventar en la medida de lo posible este inconveniente, utilizando los datos sobre rentabilidad económica disponibles en la base SABE, se ha analizado el impacto de dichas prácticas de formación en la rentabilidad económica de los años 2002 a 2004 (las tablas se muestran en el anexo I) obteniéndose resultados muy similares a los ya comentados para la rentabilidad del año 2001.

Otra limitación se encuentra en el hecho de que los resultados, especialmente los de rentabilidad económica y los globales, están influidos por numerosos factores y no sólo dependen de la actuación de los directivos o de los vendedores, por lo que es difícil obtener un efecto importante de unas pocas variables sobre los mismos.

A pesar de sus limitaciones, se considera que este trabajo resulta de gran interés, además de por la revisión de la literatura que presenta, por ser uno de los primeros que analiza empíricamente un tema tan complejo como el del efecto de las distintas decisiones formativas sobre los resultados organizativos. Además, hay que añadir que estudia las prácticas de formación que se imparten a los dos colectivos de trabajadores –directivos y vendedores– a los que más recursos se destinan en esta área y que proporciona evidencia de la necesidad de considerar el puesto de trabajo al que va dirigida la formación que se va a impartir. Por todo ello, se espera que pueda servir de referencia para que nuevas investigaciones profundicen en este tema.

ANEXO

Tabla 1.- Efectos de las prácticas de formación de directivos sobre la rentabilidad económica

VARIABLES	Rentabil. económica 2002	Rentabil. económica 2003	Rentabil. económica 2004
Ventas	-0,007	0,055	0,102
Sector	0,057	0,068	0,091
Grado de competencia	-0,020	-0,028	-0,082
Grado de planificación de la formación	0,037	-0,005	-0,065
Tipo de habilidad transmitida	0,005	-0,118	-0,051
Lugar de formación	-0,051	-0,012	-0,150
Técnicas de formación	0,158**	0,121*	0,163**
Alcance temporal	0,092	-0,050	-0,029
R ² ajustada	0,002	-0,008	0,009
F	1,052	0,813	1,171

(1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados.
*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$.

Tabla 2.- Efectos de las prácticas de formación de vendedores sobre la rentabilidad económica

VARIABLES	Rentabil. económica 2002	Rentabil. económica 2003	Rentabil. económica 2004
Ventas	-0,029	0,030	0,123
Sector	0,120	0,104	0,104
Grado de competencia	-0,043	-0,107	-0,083
Grado de planificación de la formación	-0,036	-0,008	-0,118
Tipo de habilidad transmitida	-0,078	-0,069	0,000
Lugar de formación	-0,089	-0,085	-0,037
Técnicas de formación	0,184**	0,033	0,110
Alcance temporal	0,074	0,005	-0,060
R ² ajustada	0,010	-0,037	-0,046
F	1,171	0,432	0,450

(1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados.
*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$.

NOTAS

1. A partir de noviembre de 1959 publica en *Training & Development* (por aquel entonces *Journal of the American Society of Training Directors*) una serie de cuatro artículos bajo el título de “Técnicas de evaluación de programas de formación”.

BIBLIOGRAFÍA

- ALAVI, M.; LEIDNER, D.E. (2001): “Review: Knowledge Management and Knowledge Management

- Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, *MIS Quarterly*, vol. 25, núm. 1, pp. 107-136.
- ARAGÓN, A.; BARBA, M.I.; SANZ, R. (2003): “Effects of Training on Business Results”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, núm. 6, pp. 956-980.
- ARMSTRONG, M. (1991): *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- ARTHUR, J.B. (1994): “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 3, pp. 670-687.
- BAE, J.; LAWLER, J.J. (2000): “Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 3, pp. 502-519.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT, P.M. (1998): “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, vol. 37, núm. 1, pp. 31-46.
- BARRETT, A.; O’CONNELL, P.J. (2001): “Does Training Generally Work? The Returns to in-Company Training”, *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 54, núm. 3, pp. 647-663.
- BARRON, J.M.; BERGER, M.C. (1999): “Do Workers Pay for On-The-Job Training?”, *Journal of Human Resources*, vol. 34, núm. 2, pp. 235-253.
- BARTEL, A.P. (1995): “Training, Wage Growth, and Job Performance: Evidence from a Company Database”, *Journal of Labor Economics*, vol. 13, núm. 3, pp. 401-425.
- BASSI, L.J.; LUDWIG, J.; MCMURRER, D.P.; BUREN, M.V. (2002): “Profiting from Learning: Firm-Level Effects of Training Investments and Market Implications”, *Singapore Management Review*, vol. 24, núm. 3, pp. 61-76.
- BASSI, L.J.; CHENEY, S.; MCMURRER, D. (1998): “A Common Standard for Measuring Training Results”, *Training & Development*, vol. 52, núm. 3, pp. 10-11.
- BECKER, G.S. (1983): *El capital humano*. Madrid: Alianza.
- BIOLLEY, G. (1992): “La dimensión humana en la empresa del futuro”, *Congreso Mundial de Dirección de Personal*.
- BLACK, S.; LYNCH, L.M. (1996): “Human Capital Investments and Productivity”, *American Economic Review*, vol. 86, núm. 2, pp. 263-267.
- BOLLINGER, A.S.; SMITH, R.D. (2001): “Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, núm. 1, pp. 8-18.
- BONACHE, J. (2005): “Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial” en J. Bonache, y A. Cabrera, (directores): *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, pp. 31-61. Madrid: Financial Times / Prentice Hall.
- BYARS, L.L.L.; RUE, L.W. (1997): *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- D’ARCIMOLES, C.H. (1997): “Human Resources Policies and Company Performance: A Quantitative Approach Using Longitudinal Data”, *Organization Studies*, vol. 18, núm. 5, pp. 857-874.
- DATTA, D.K.; GUTHRIE, J.P.; WRIGHT, P.M. (2005): “Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?”, *Academy of Management Journal*, vol. 48, núm. 1, pp. 135-145.
- DELANEY, J.; HUSELID, M. (1996): “The Impact of Human Resources Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 949-969.
- DELERY, J.E.; DOTY, D.H. (1996): “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 802-835.
- DOLAN, S.; SCHULER, R.S.; VALLE, R. (1999): *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- 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, núm. 3, pp. 94-104.
- FERNÁNDEZ, M.; SANZO, M.J.; TRESPALACIOS, J.A. (1999): “Training in Small Business Retailing: Testing Human Capital Theory”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 23, núm. 7, pp. 335-352.
- FOOT, M.; HOOK, C. (1996): *Introducing Human Resource Management*. Singapore: Longman.
- GAN, F. [ed.] (1996): *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Apóstrofe.
- GASCÓ, J.L., LLOPIS, J.; GONZÁLEZ, M.R. (2004): “The Use of Information Technology in Training Human Resources. An E-Learning Case Study”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, núm. 5, pp. 370-382.
- GOLDSTEIN, I.L. (1993): *Training in Organizations*. California: Brooks / Cole Publishing Company.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. (2001): *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- HAMBLIN, A.C. (1974): *Evaluation and Control of Training*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (2001): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.

- HITT, M.A.; BIEMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. (2001): "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service-Firms: A Resource-Based Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 2, pp. 13-28.
- HOLTON, E.F. (1996): "The Flawed Four-Level Evaluation Model", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 7, núm. 1, pp. 5-21.
- HOLZER, H.; BLOCK, R.; CHEATHAM, M.; KNOTT, J. (1993): "Are Training Subsidies for Firms Effective? The Michigan Experience", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 46, núm. 4, pp. 625-636.
- HOTCHKISS, L. (1993): "Effects of Training, Occupation, and Training-Occupation Match on Wage", *The Journal of Human Resources*, vol. 28, núm. 3, pp. 482-497.
- HUSELID, M.A. (1995): "The Impact of human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 3, pp. 635-672.
- HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (1997): "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 1, pp. 171-188.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. (1999): "The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants", *Management Science*, vol. 45, núm. 5, pp. 704-721.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K.; PRENNUSHI, G. (1997): "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, vol. 87, núm. 3, pp. 291-313.
- JEREZ, P.; CÉSPEDES, J.J.; VALLE, R. (2004): "Training Practices and Organizational Learning Capability. Relationship and Implications", *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, núm. 2-3-4, pp. 234-256.
- KAMOCHÉ, K. (1996): "Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 2, pp. 213-233.
- KAUFMAN, R.; KELLER, J.M. (1994): "Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 5, núm. 4, pp. 371-380.
- KIRKPATRICK, D.L. (1999): *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: EPISE.
- KRUEGER, A.; ROUSE, C. (1998): "The Impact of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance", *Journal of Labor Economics*, vol. 16, núm. 1, pp. 61-94.
- LEE, C.C.; YANG, J. (2000): "Knowledge Value Chain", *Journal of Management Development*, vol. 19, núm. 9, pp. 783-793.
- LENGERMANN, P.A. (1996): "The Benefits and Costs of Training: A Comparison of Formal Company Training, Vendor Training, Outside Seminars, and School Based Training", *Human Resource Management*, núm. 35, pp. 361-381.
- LOEWENSTEIN, M.A.; SPLETZER, J.R. (1999): "General and Specific Training, Evidence and Implications", *The Journal of Human Resources*, vol. 34, núm. 4, pp. 710-733.
- LYNCH, L.M. (1992): "Private-Sector Training and the Earnings of Young Workers", *The American Economic Review*, (March), pp. 299-312.
- MORROW, C.C.; JARRETT, M.Q.; RUPINSKI, M.T. (1997): "An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate-Wide Training", *Personnel Psychology*, vol. 50, núm. 1, pp. 91-119.
- MUELLER, F. (1996): "Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory", *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 6, pp. 757-785.
- MURRAY, B.; RAFFAELLE, G.C. (1997): "Single-Site, Results-Level. Evaluation of Quality Awareness Training", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 8, núm. 3, pp. 229-245.
- ORDÓÑEZ, P. (2004): "Human Resource Management Systems and Their Role in the Development of Strategic Resources: Empirical Evidence", *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, núm. 6, pp. 474-489.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- PHILLIPS, J.J. (1997): *Handbook of Training Evaluation and Measurements Methods*. Houston, TX: Gulf.
- PINEDA, P. (1995): *Auditoría de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- RUSSELL, J.S.; TERBORG, J.R.; POWERS, M.L. (1985): "Organizational Performance and Organizational Level Training and Support", *Personal Psychology*, núm. 38, pp. 849-863.
- SÁNCHEZ, M.; SARABIA, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas", en F.J. Sarabia [ed.]: *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, pp. 127-158. Madrid: Pirámide.
- STOREY, D.J. (2004): "Exploring the Link, among Small Firms, between Management Training and Firm Performance: A Comparison between the UK and Other OCDE Countries", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, núm. 1, pp. 112-130.
- TANNENBAUM, S.I.; WOODS, S.B. (1992): "Determining a Strategy for Evaluating Training: Operating

- within Organizational Constraints”, *Human Resource Planning*, vol. 15, nº 2, pp. 63-82.
- TRUELOVE, S. (1997): *Training in Practice*. Oxford: Blackwell Publishers.
- ÚBEDA, M. (2003): “La formación y los resultados empresariales: un análisis empírico”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 4, pp. 185-198.
- ÚBEDA, M. (2005): “Training and Business Performance: The Spanish Case”, *Internacional Journal of Human Resource Management*, vol. 16, núm. 9, pp. 1.691-1.710.
- VISAUTA, B. ; MARTORI, J.C. (2003): *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. Madrid: McGraw-Hill.
- 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*, vol. 5, núm. 2, pp. 301-326.
- ZHU, Y (2004): “Responding to the Challenges of Globalization: Human Resource Development in Japan”, *Journal of World Business*, vol. 39, pp. 337-348.