



**MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS**

**FORMACIÓN Y RENDIMIENTO:**  
Revisión del estado de la cuestión y análisis  
de una posible relación de dependencia  
entre ambos conceptos.

Autor: Marta Barreiro Iglesias  
Tutor: José María Fernández – Rico Urgoiti

Trabajo Fin de Máster

Madrid

Enero 2023

## **RESUMEN**

En la actualidad, la sociedad se enfrenta a un entorno variable, inestable y generador de cambios al que las organizaciones se deben adaptar a través de, entre otras alternativas, la formación. El objetivo de este trabajo es demostrar la relación existente entre la formación impartida y el rendimiento de los empleados. Para poder llevar a cabo la investigación, se realiza una revisión bibliográfica de la literatura sobre los conceptos de talento, rendimiento, desempeño y productividad – analizando cada uno de ellos y su relación con la formación – así como una posterior aportación personal de los conceptos extraídos. A través de las evidencias halladas durante la revisión bibliográfica realizada, el estudio permite determinar que existe relación entre formación y rendimiento, viéndose este mejorado después de las formaciones impartidas. Como consideración final y posterior al presente estudio, se plantean propuestas para futuras investigaciones en el ámbito.

*Palabras clave: talento, formación, rendimiento, desempeño, productividad, recursos humanos.*

## **ABSTRACT:**

Organizations must adapt to the society's varied, unstable, and change-generating environment by, among other things, providing training. The main objective of this paper is to demonstrate the existing correlation between training provided and employee performance. In order to carry out the research, a literature review is presented on the concepts of talent, efficiency, performance, and productivity. Each concept is examined in relation to training, and a later personal approach on the extracted concepts is offered. The study enables the conclusion that there is a connection between training and performance based on the data discovered throughout the conducted literature review. As a final approach and in response to the current study, suggestions are made for additional field research.

*Keywords: talent, training, efficiency, performance, productivity, human resources.*

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVO.....</b>	<b>7</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>8</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
a. Talento.....	9
b. Ciclo del talento.....	12
c. Etapa formación.....	14
d. Beneficios de la formación.....	18
e. Rendimiento laboral, gestión del rendimiento.....	20
i. Desempeño.....	23
ii. Productividad.....	25
<b>5. RELACIÓN ENTRE FORMACIÓN Y RENDIMIENTO.....</b>	<b>27</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>30</b>
<b>7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>32</b>

## Índice de figuras

Figura 1 Talent Lifecycle and Objectives.....	12
Figura 2 Beneficios del programa formativo según Prokopenko.....	26

## Índice de tablas

Tabla 1 Definición de formación.....	16
Tabla 2 Beneficios de la formación.....	20
Tabla 3 Definición de rendimiento.....	22

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante la Segunda Revolución Industrial en Estados Unidos se implementa un sistema de organización del trabajo y de los tiempos en las cadenas de producción, a través de la mecanización de las tareas. Este movimiento, iniciado a comienzos del siglo XX, es conocido como “taylorismo”. Es a partir de este momento cuando se marca el origen de los Recursos Humanos, en adelante RR.HH., a pesar de que en esa época se denominase Gestión del Talento. Esta conceptualización surge con el auge de las grandes corporaciones en la década de 1950.

En esa época las personas eran consideradas recursos instrumentales con los que sacar adelante las organizaciones.

Sin embargo, a partir del Siglo XX, se les empieza a dar un valor no estrictamente instrumental, considerándolas un recurso fundamental para el éxito de la organización, y también como capital humano con el que cuentan para afrontar sus mayores retos. En definitiva, personas capacitadas y dotadas de conocimientos, habilidades y competencias que ayudan a sacar adelante la compañía. Es alrededor del año 1970 cuando surge el concepto de Recursos Humanos y Administración de Personal (Chiavenato, 2011).

Durante la década de los setenta, debido a la crisis, la formación para muchas organizaciones se interpretaba como un gasto y, por ese motivo no se priorizaba en los departamentos (Becker y Gerhart, 1996).

Además, los procesos formativos por norma general se alargan en el tiempo y, los resultados de estos se hacen visibles a medio o largo plazo y, son muchas las organizaciones que, debido a sus necesidades, los requieren a corto plazo. Sin embargo, es significativo el ahorro en el que las organizaciones incurren al tener al personal formado ya que, de esta manera, no se ven en la necesidad de incorporar nuevo personal que cuente con la formación de la que hasta el momento carecen (García, 2008).

Los setenta quedaron atrás, y la sociedad actual y sus organizaciones se enfrentarán a un entorno cambiante e inestable generador de cambios organizacionales, digitales, sociales y económicos, denominado entorno o concepto VUCA. Este acrónimo propio del ámbito empresarial originado por la armada estadounidense durante la Guerra Fría en los 90, hace referencia a la “volatility, uncertainty, complexity, ambiguity” o lo que es lo mismo “volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad”, describiendo un entorno inestable, desafiante y cambiante (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017).

En un estudio realizado por IBM en el año 2010, en el que fueron entrevistados más de 1500 CEOs de diferentes organizaciones con el objetivo de conocer cómo estaban afectando los cambios que estaban experimentando, entre un 50% y 70% de los entrevistados consideraron que en gran medida los cambios eran más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

No obstante, no es necesario irse tan atrás en el tiempo para recordar el papel que se le daba a los Recursos Humanos. Hace relativamente poco, el departamento de RR.HH. era visto como el encargado de hacer el pago a los empleados a fin de mes y contratar nuevos. Sin embargo, a raíz de la pandemia del COVID – 19, este departamento ha ganado importancia convirtiéndose en la actualidad en uno de los imprescindibles dentro de las organizaciones.

Por otro lado, en los últimos años el escenario de la formación ha cambiado drásticamente, pasando a ocupar un lugar importante en los objetivos y en el presupuesto de las organizaciones. La tecnología ha tenido su papel de influencia ya que, antes de su aparición la formación era puramente magistral y en formato presencial; más adelante se incorporaron los CD's o archivos multimedia y, por último, con la llegada de la tecnología se han incorporado las formaciones en formatos totalmente online. Es decir, los formatos de los programas formativos han ido evolucionando a medida que la sociedad iba avanzando.

Actualmente, se están produciendo cambios constantes en la sociedad en general, en lo que demanda el mercado y, para mantenerse competente en el tiempo, es necesario estar en continua formación. Pero ¿hasta dónde va a llegar la necesidad de formarse continuamente? ¿se convertirá la formación en una obligación permanente? ¿en un negocio?

Procesos como la revolución tecnológica, la globalización o la automatización están implicados en la transformación laboral, la cual demanda nuevas exigencias profesionales. Desde los últimos años, la formación está ganando importancia dentro de las organizaciones. (Cabrera, F. et al, 2005)

Como se ha comentado anteriormente, las organizaciones, cada una en un entorno, están en constante evolución y adaptación al mercado. Y, al igual que estas, los miembros de ellas también lo hacen, demandando factores que anteriormente no era tan común que se demandasen. En la actualidad ha aumentado la demanda del desarrollo personal y profesional en la organización motivada por varios aspectos: la llegada de la tecnología a los trabajos; los cambios provocados por el entorno; y el aumento de oportunidades laborales.

Según Cabrera, F. et al (2005), lo más valioso que tienen las organizaciones son las capacidades que tienen sus trabajadores, los conocimientos, la experiencia, la capacidad de aprendizaje; es decir, el capital humano de las personas definido por Peter Drucker (2000).

Años atrás, los activos a los que se les daba más importancia en las organizaciones eran, sobre todo, los recursos físicos como la maquinaria y, los recursos económicos. Sin embargo, con la aparición y el avance en la gestión del talento, las personas han pasado a ser uno de los principales (Cabrera, F. et al., 2005). Ni los físicos ni los económicos garantizan por sí solos el cumplimiento de los objetivos, sino que es necesaria la aportación de las personas para la consecución del éxito de la organización (Chiavetano, 2011).

Esta es una de las razones que, en cierta medida, explica la necesidad actual de ofrecer formación de manera continua en el trabajo. La formación es una de las claves del desarrollo de las organizaciones y, por supuesto, de los miembros de estas, ya que facilita el alcance de los objetivos a cumplir (Mwita, 2000). Invertir en formación es una forma de que las empresas consigan tener personal formado y diferenciado del resto de talento humano lo cual funciona como ventaja diferenciadora. (Ortega, 2013).

Resulta imprescindible que las organizaciones realicen una correcta gestión del capital humano ya que, las consecuencias generadas por la fuga de talento generarían a la organización mayores gastos que los de la propia formación.

Según Peteraf (1993), un buen programa de formación proporciona los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales, crecer y tener éxito.

Los aspectos en los que se tiende a formar a los empleados son en las hard skills, es decir, conocimientos técnicos o habilidades adquiridas en formaciones previas como, por ejemplo, certificaciones, competencias informáticas, niveles lingüísticos, etc.

Sin embargo, en el mercado actual, el número de ofertas de trabajo son cada vez mayores y esto provoca que los trabajadores, en muchos casos, no lleguen a desarrollar el sentido de pertenencia con la compañía. Por tanto, las empresas han tenido que optar por ofrecer otro tipo de incentivos o impulsores de correcto desempeño.

Entre todas estas posibilidades aparece también la formación y el desarrollo. Estos programas sirven para actualizar algunos conocimientos y adquirir otros que la persona todavía no tiene adquiridos; sirven también para estar actualizado con los conocimientos que demanda el mercado y, de esta manera, no quedarse obsoletos.

## 2. OBJETIVO

Esta investigación surge de la necesidad de analizar el impacto real que tienen las formaciones que reciben los empleados en el rendimiento de los mismos, es decir, si a posteriori de recibirlas, el rendimiento de los empleados mejora. Para ello, es de vital importancia conocer cómo se relacionan estos dos conceptos, formación y rendimiento.

A pesar de que el ámbito de los Recursos Humanos ha surgido durante el Siglo XX, ha sido hace relativamente poco cuando ha comenzado a ganar protagonismo entre los múltiples departamentos de una compañía. Dentro de este, los procesos formativos cada vez están más demandados debido a que la sociedad actual está en constante cambio y, la necesidad de evolución y adaptación a él es una demanda ya existente. Los miembros de las organizaciones deben estar formados para poder sobrevivir y adaptarse al cambio, de lo contrario, el nivel de alcance de sus capacidades se quedaría obsoleto.

La formación permite que los empleados adquieran conocimientos, habilidades y capacidades que podrían favorecer a su rendimiento.

Por tanto, el principal objetivo de la presente investigación, la cual se realiza en el ámbito de las organizaciones empresariales, es revisar cómo afectan las formaciones al rendimiento de los empleados.

Las hipótesis que se plantean y que se demostrarán en la presente investigación son las siguientes:

H0: El rendimiento de los empleados mejora con las formaciones recibidas.

H1: El rendimiento no se ve afectado por las formaciones implementadas.

Se espera encontrar la existencia de una correlación positiva entre dichas presunciones, demostrable con bibliografía que sostenga dicha relación.

### 3. METODOLOGÍA

Esta investigación surgió de la necesidad de conocer el estado de la formación en las organizaciones, así como el entendimiento actual sobre el rendimiento de los empleados. A mayores, destaca la necesidad de conocer la relación entre la formación que reciben los empleados de una organización y el rendimiento de ellos, analizando así, si esta variable mejora después de recibir ciertas formaciones.

Para dar respuesta a los objetivos del trabajo, se ha puesto en práctica la siguiente metodología. En primer lugar, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica a través de herramientas que me han permitido realizar la búsqueda y recopilación de conceptos relevantes como talento, formación y rendimiento, para a posteriori, sintetizarlos y obtener la información más útil. Dentro de las citas encontradas, he elegido las mayormente citadas hasta el momento como son Lewis & Heckman (2006); Collings & Mellahi (2009); Ansar & Baloch (2019).

La estructura de la presente investigación ha sido realizada de forma similar con la que han procedido estos autores en sus respectivos artículos donde emplean la revisión de la literatura.

Algunas de las herramientas utilizadas han sido las siguientes:

- EBSCO, perteneciente al repertorio de la biblioteca de la Universidad Pontificia Comillas. Es una base de datos que permite extraer gran multitud de recursos científicos, literarios y de diferentes áreas de conocimiento.
- Scholar Google: herramienta perteneciente a Google especializada en bibliografía con validez científica como artículos, libros, revistas científicas.
- Dialnet, portal de difusión de literatura científica hispana creado por la Universidad de La Rioja.

La búsqueda en estas herramientas se ha llevado a cabo empleando conceptos y términos, tanto en castellano como en inglés, utilizados a lo largo de la investigación.

Una vez realizada la comentada revisión bibliográfica sobre dichos conceptos, se proponen definiciones propias. Posteriormente, también a través de la revisión bibliográfica y, con el objetivo de demostrar las hipótesis prefijadas, se trata la relación entre formación y rendimiento,

A mayores, se aportan reflexiones personales sobre la relación de los conceptos mencionados y lo que estos pueden aportar a las organizaciones, proponiendo futuras líneas de investigación.

Por tanto, el esquema que se sigue a lo largo del trabajo, inspirado en estudios como los mencionados anteriormente, es el siguiente: en un primer lugar, se trata el concepto de talento así



como el de formación, a través de un estudio comparativo sobre las diferentes perspectivas de dicho concepto, extrayendo los elementos y características comunes y, creando definiciones propias; en segundo lugar, se plasman las principales diferencias entre desempeño, productividad y rendimiento y, en tercer lugar, se analiza y confirma la relación entre formación y rendimiento, a través del análisis y la revisión de literatura relevante.

## 4. MARCO TEÓRICO

### a. Talento

El concepto de talento empezó a ser tratado en Europa durante la Edad Media. En esta época se hacía referencia al talento como “habilidad o aptitud especial”. La importancia se ponía sobre la distinción entre talento y habilidad. Según la RAE, talento entendido como aptitud, se define como “capacidad para el desempeño de algo” mientras que, haciendo referencia al individuo, se define como “persona apta para desempeñar determinada ocupación”.

Según Gagne (2000), el talento está presente en personas capaces de marcar la diferencia en un campo de conocimiento específico. Este autor define talento como la dominancia superior de habilidades y conocimientos desarrollados sobre un ámbito.

El talento es definido por Lozazo (2007) como la suma de las capacidades; el compromiso y las acciones, siendo las primeras los conocimientos y habilidades; el segundo término, la involucración con las tareas y; el tercero, las actividades que se realizan. Esta suma se expresa con la siguiente ecuación:

$$\text{Talento} = \text{Capacidades} + \text{Compromiso} + \text{Acción}$$

Los expertos en materia de formación han denominado la época actual como “Era del Talento”. Durante esta, el capital monetario y la tecnología tratados de forma independiente no son aspectos por los cuales una empresa pueda sobrevivir y destacar en el mercado al que pertenece, ya que el entorno actual cada vez demanda más innovación, talento y competitividad (Giraldo, A.M; Jaramillo, M & Castillo, M.B, 2006). Para que las empresas mantengan la innovación, el talento y la competitividad, se ponen en marcha diferentes planes de formación con el objetivo de formar en aquellos aspectos donde, tanto la organización como sus miembros, se están quedando más obsoletos.

La competitividad profesional cuenta con una vertiente impulsora de la formación con el objetivo de concordar las necesidades de la organización, los empleados y el entorno y, a su vez, actuar como competidor con el resto de las empresas del sector correspondiente.

Una de las principales formas de estimular dicho potencial es formar al talento o capital humano de cada organización, ya que este es el generador del rendimiento (Sastre & Aguilar, 2000).

A modo de innovación actual, la digitalización como forma de estar conectados con cualquier parte del mundo en todo momento, cuenta con sus ventajas y desventajas. Si bien es cierto que esta permite estar en constante contacto, aprendizaje y colaboración con otros, también puede generar conflictos ya que, como dice Tom Friedman (2016), “todo el mundo en todas partes ahora es más vulnerable a las acciones de cualquier persona en cualquier lugar”. Es decir, la organización puede verse afectada por acciones de otro miembro de la organización situado en otro lugar (Cascio, 2019).

La pandemia del COVID – 19 ha generado avances también en el ámbito digital. Muchas empresas han tenido que formar a sus empleados en el uso de determinadas herramientas para poder desempeñar su trabajo día a día desde casa. Tantas son las empresas que han descubierto las ventajas de la utilización de herramientas digitales en su trabajo que, muchas de ellas, han mantenido el uso de las mismas desde el año 2020.

El uso de ellas proporciona a los empleados experiencias y aprendizajes más adaptables a sus necesidades. Años anteriores a la mencionada situación, por norma general, las formaciones tendían a desarrollarse de manera presencial, o bien desplazándose los empleados a la empresa formadora o, la empresa formadora se desplazaba a la empresa que recibe la formación. Actualmente, a pesar de que algunas formaciones no han perdido su formato de origen y siguen utilizando este método, la mayoría han pasado a un plano online, de manera que, a través de una plataforma a la que los empleados deben acceder, tienen las formaciones que pueden ir realizando cuando consideren oportuno, al igual que pueden pausarlas también cuando lo consideren. Por este motivo, este método es más adaptable a las necesidades de cada empresa y de cada empleado.

Con este caso se ve como la digitalización ha ayudado a la formación. De igual manera, cada vez son más las compañías que optan por incorporar a su plantilla profesionales expertos en el ámbito digital como, por ejemplo, analistas de datos, con el objetivo de que estos impulsen en la compañía la digitalización.

Existe gran variedad de tipos de formación (según el momento de la vida laboral de los empleados; según el contenido; según la estrategia necesaria), por eso, las organizaciones deben asegurarse de elegir el tipo adecuado (Michael Armstrong, 2000) para que los empleados

adquieran las competencias, habilidades y conocimientos necesarios (Ginsberg, 1997) para el correcto desarrollo del negocio; para que aumenten la productividad y el rendimiento.

Años atrás, el talento abundaba más que ahora. Sin embargo, en la actualidad, son muchas las empresas que les cuesta encontrar candidatos que se adecúen a sus ofertas e incluso, que se inscriban a las mismas. Tras esta situación muchos expertos han rescatado el concepto “Guerra de Talento”, acuñado por McKinsey & Company en el año 1998, con el cual hacen referencia a las amenazas que las empresas sufrían a la hora de cubrir puestos, sobre todo de altos potenciales.

Cuando este era abundante, había que hacer una elección minuciosa de a quién se desvinculaba, a quién se formaba y a quién se mantenía, y esto se analizaba a través de las evaluaciones del rendimiento. Sin embargo, ahora que para las organizaciones es más complicado atraer talento, estas tienen que desarrollar nuevas formas de gestionar el desempeño con el que ya cuentan.

La problemática que se plantea hace referencia al interés de las organizaciones de atraer, seleccionar y retener a los altos potenciales, es decir, aquellos empleados cuyo rendimiento es excepcional. Aquellos cuyas competencias, habilidades y conocimientos están situados en un nivel alto y se consideran clave en la consecución de los objetivos de la organización.

Existen muchas teorías dentro de la gestión del capital humano o gestión del talento. En un estudio llevado a cabo por Lewis & Heckman (2006), se hace referencia a tres perspectivas de gestión. Una primera donde la gestión del talento se compone de diferentes funciones, responsabilidades y tareas propias de los responsables del Departamento de Recursos Humanos, ya sea selección, formación, desarrollo, etc. Cada una de estas áreas, a su vez, establece una definición concreta. Lo que a este trabajo refiere, el área de formación y desarrollo, la gestión del talento la define como la forma de fomentar el crecimiento del talento mediante los programas formativos.

Otra perspectiva sobre la gestión del talento es la que se ocupa de la planificación del personal, desde el proceso de selección, hasta conseguir el flujo de empleados adecuado para la ocupación de los puestos, hasta el estudio de la rotación y permanencia de los empleados en la organización.

Por otro lado, una tercera perspectiva, más específica y centrada en el talento entendido como alto rendimiento. Esta teoría apoya la existencia de diferentes niveles de rendimiento (desde el más bajo hasta el más alto), los que deben de ser recompensados de manera equitativa al nivel en el que se encuentren. Pero, a pesar de que haya niveles de rendimiento, no se trata de llenar una organización únicamente de empleados con alto rendimiento, sino que, dentro de ella tiene que haber personal de todos los niveles. De esta forma lo que se consigue es poder ir formando a las personas con el rendimiento más bajo y que lo necesiten para el desempeño de sus funciones;

contar con las de más alto rendimiento para la mejora de la organización y, asignar tareas menos complejas a las que tienen un rendimiento bajo pero suficiente para desempeñar las tareas que tienen asignadas.

### b. Ciclo del talento

Antes de definir el concepto de formación, es de vital importancia situarla dentro del ciclo del talento. Este describe cada proceso de Recursos Humanos como etapas dentro de la vida laboral de una persona. Definiéndolo de este modo, el ciclo del talento comienza con la incorporación de una persona a la organización y termina con la desvinculación de la misma. Pero ¿qué pasa en medio de todo este proceso?

*Figura 1 Talent Lifecycle and Objectives*



*Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura*

Las diferentes fases del ciclo del talento están definidas por gran cantidad de autores y cada uno las denomina de una manera. En este caso se va a seguir el modelo de Boudreau, J.W., Jesuthasan, R. and Creelman, D., Lead the Work (2015), el cual describe el ciclo desde la perspectiva de las organizaciones.

Como se puede observar en la figura 1, la primera etapa del ciclo la denomina “Planning”. Durante esta etapa, las organizaciones evalúan, analizan y valoran el estado, tanto de la oferta como de la demanda, de los trabajadores.

La segunda etapa, “Attracting & Sourcing”. Consiste en identificar aquellos aspectos de marca que atraigan a los candidatos y les generen la curiosidad de cómo sería empezar o desarrollar la carrera en esa compañía. Es decir, hacer que la marca sea atractiva, adaptando las ofertas de los posibles candidatos a las demandas.

En tercer lugar, “Selecting”. Esta etapa aglutina todos los procesos que conlleva la selección de personal, desde anunciar la oferta, realizar entrevistas, y acabando por tomar decisiones y elegir los perfiles que mejor se adecúen a las demandas del trabajo.

Una vez que se tiene el nuevo empleado elegido, la siguiente fase según el ciclo del talento de Boudreau (2015) es “Deploying”; fase comúnmente conocida como “Onboarding o Bienvenida”. Esta etapa consiste en inculcar en el empleado diferentes experiencias de trabajo, tareas y la cultura de la compañía.

“Developing”, quinta fase. Esta etapa comienza tan pronto como se incorpora el empleado a su nuevo puesto de trabajo donde recibe las primeras formaciones de obligado cumplimiento en materia de prevención de riesgos laborales, formación sobre la empresa y el negocio. En primer lugar, es necesario descubrir aquellas áreas en las que el empleado tiene grandes habilidades y conocimientos y, por otro lado, descubrir aquellas donde todavía le falta aprendizaje, para desarrollarlas través de desafíos, experiencias y formaciones. A pesar de que esta fase del ciclo del talento explicada de esta manera parece una etapa aislada, los planes de formación y desarrollo son transversales a todo el ciclo. Se desenvuelven a lo largo de toda trayectoria de los empleados en la empresa.

La sexta fase, “Rewarding” se refiere a la recompensa que reciben los trabajadores, por parte de la empresa, por el trabajo realizado. Esta recompensa es una forma de compensación y retención del talento.

Y, la última fase del ciclo del talento de Boudreau (2015), “Separating”. Esta fase hace referencia al proceso de desvinculación que se produce por diversas razones, tanto por parte de la empresa como por parte del empleado.

A pesar de que en las empresas este ciclo es individual y propio de cada empleado, una vez finalizada esta última fase, vuelve a comenzar el ciclo en su primera fase “Planning”, y así sucesivamente.

Aunque Boudreau diferencia hasta siete etapas, el proceso se caracteriza principalmente por tres momentos: entrada, desarrollo y salida. Tanto en estos tres momentos como en todo el ciclo en su conjunto, hay ciertos conceptos que están siempre presentes como compromiso con la organización; liderazgo; diversidad, haciendo referencia a un entorno donde se aceptan y respetan las diferencias; desempeño como los resultados objetivables de cada individuo; y cultura, todos los valores, normas y costumbres de la organización y su gente. Como se aprecia en la figura 1, se sitúan en el centro del ciclo mostrando la presencia en cada una de las etapas del ciclo.

### c. Etapa formación

Pero ¿cómo se define formación? A pesar de ser un concepto al cual se le ha dado mucha importancia en los últimos años, no existe un consenso en la definición del concepto y, son decenas las definiciones que se pueden encontrar del mismo.

Stavrou, Brewster y Charalambous (2004), se refieren a la formación como el proceso de obtener y/o transferir conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para hacer frente a sus funciones o tareas, así como para el desarrollo profesional de cada uno. La formación y el desarrollo son conceptos relativamente nuevos. No fue hasta principios del Siglo XXI cuando los directores de Recursos Humanos empezaron a considerarla como uno de sus grandes retos.

El concepto de formación, según Elnaga & Imran (2013), se define como la reducción o disminución de la diferencia entre el rendimiento actual y el rendimiento estándar deseado para cada función o trabajador. En cambio, Nassazi (2013), lo define como aquellas tareas orientadas a adquirir o mejorar las habilidades, conocimientos y competencias. Igualmente puede ser caracterizada por ser el principal factor de mejora de la eficiencia y generador de impacto positivo en el rendimiento de los empleados y empleadores (Khan et al., 2011).

Según Beardwl et al. (2004), la formación ha cobrado importancia en los recientes años anteriores debido a factores como la presencia de la competencia y los buenos resultados obtenidos en aquellas compañías en las que se ha venido apostando por la formación de sus empleados.

Los cambios que el entorno genera han obligado a los empleadores a tener presente que el éxito de la compañía depende, entre otros factores, de las habilidades, conocimientos y aptitudes que los trabajadores posean, y que estos a su vez respondan a las necesidades presentes o futuras de la compañía. Por este motivo, apuestan por la formación como inversión a futuro (Beardwl et al, 2004).

De igual manera, la formación propuesta puede percibirse como un elemento diferenciador frente al resto de compañías y, que favorece la supervivencia de estas o incluso las hace más

competitivas que el resto. Por eso es de vital importancia que las formaciones propuestas estén directamente relacionadas con los objetivos del negocio; así como que sean parte de la estrategia de este.

La formación o capacitación provoca cambios o desarrollo de comportamientos o acciones que los empleados hasta el momento no habían desarrollado. Por ese motivo, uno de los principales medidores o evaluadores del impacto de la formación son las evaluaciones del desempeño de las personas que han recibido esas formaciones. En estas se muestra la forma de trabajar de los empleados, la cual depende de los conocimientos, habilidades, competencias y recursos disponibles con los que cuente y, se evalúa la calidad del trabajo, no la cantidad.

Analizando las múltiples definiciones de formación tratadas anteriormente, se puede observar que todas poseen elementos comunes. En la mayoría de las definiciones analizadas se hace referencia al proceso de adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y competencias; la forma de cubrir la brecha existente entre el conocimiento requerido por el puesto y el que posee el empleado que lo ocupa.

A partir de estas definiciones parece apropiado elaborar una nueva forma más completa de definir formación que recoja el acuerdo de los autores analizados: proceso orientado a obtener o mejorar las habilidades, competencias y los conocimientos de los miembros de una organización, con el objetivo de permanecer preparados y cualificados en el puesto que desempeñan.

Tabla 1 Definición de formación

AUTOR	DEFINICIÓN DE FORMACIÓN	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS COMUNES
Stavrou, Brewster y Charalambous (2004)	Proceso de obtener y/o transferir conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para hacer frente a sus funciones o tareas, así como para el desarrollo profesional de cada uno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmisión</li> <li>- Funciones</li> <li>- Tareas</li> </ul>	Adquisición Mejora Rendimiento Funciones Empleados
Elnaga & Imran (2013)	Reducción o disminución de la diferencia entre el rendimiento actual y el rendimiento estándar deseado para cada función o trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencia</li> <li>- Rendimiento actual</li> <li>- Rendimiento estándar</li> </ul>	
Nassazi (2013)	Tareas orientadas a adquirir o mejorar las habilidades, conocimientos y competencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición</li> <li>- Mejora</li> </ul>	
Khan et al. (2011)	Principal factor de mejora de la eficiencia y generador de impacto positivo en el rendimiento de los empleados y empleadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor de mejora</li> <li>- Impacto positivo</li> <li>- Empleados</li> </ul>	

Elaboración propia a a partir de revisión de literatura.

Existe una línea clara de diferenciación entre recibir formación e incorporar lo aprendido a su repertorio y que perdure en el tiempo. La mejora del desempeño únicamente se reflejará en el



segundo caso. Según Kidder & Rouiller (1997), los responsables tienen la responsabilidad de facilitar condiciones que favorezcan la transmisión. Estas condiciones se refieren a la facilitación de los recursos necesarios para incorporar lo nuevo; permitir cambios en la forma de trabajar que permitan aplicar las nuevas habilidades adquiridas.

Los aspectos aquí mencionados se pueden relacionar con dos conceptos: “la generalización” y “el mantenimiento”. En el caso del primero, este concepto sería aplicable en aquellas formaciones en las que se aprendan términos más genéricos que pueden ser aplicados en diferentes casos. En el caso del segundo, “el mantenimiento”, consiste en poner en práctica lo aprendido a lo largo del tiempo, para que no se pierdan los aprendizajes adquiridos.

Por este motivo es importante que la identificación de las necesidades formativas sea adecuada ya que, si se invierte en formaciones en las que lo aprendido no tiene hueco en las funciones de las personas a las que se le imparten, no tendría ningún sentido, sería como no haber recibido ningún tipo de formación. No se verían mejoras ni en el rendimiento individual ni en la consecución de objetivos y, la organización no recibiría el retorno de la inversión, la cual, en caso de sí producirse se vería reflejada en la mejora del rendimiento de los empleados, en el aumento de su productividad, y como consecuente, la empresa obtendría ganancias de ello.

La formación sin la posterior incorporación de lo aprendido al trabajo no tendría valor.

Las empresas encargadas del diseño de las formaciones están en continua creación y configuración de formaciones de cualquier temática, pero ¿cómo hace una empresa para determinar en qué formaciones invertir y en cuáles no? Es importante destacar que para tomar esta decisión las empresas tienen que realizar un análisis previo en el que analizan las necesidades de formación que tiene la plantilla para desempeñar sus funciones y tareas. Si bien es cierto que algunas empresas optan por poner a disposición de sus empleados diferentes temáticas formativas, las principales formaciones que sí deben estar, son aquellas con las que se cubrirían las brechas entre el desempeño esperado y el real, las cuales deben estar estrechamente vinculadas con la estrategia empresarial. De esta manera, los miembros de la organización podrían, a mayores de recibir la formación necesaria para desempeñar sus funciones, asistir a formaciones no tan relacionados con su puesto, pero sí con la estrategia de la organización, y nutriéndose de conceptos que le ayuden a entender el negocio.

Otro tipo de compañías, como, por ejemplo, las grandes consultoras, optan por invertir en formación de otra manera. En este caso, contratan a personas recién tituladas, los incorporan a la firma y directamente les forman en su día a día y en su forma de trabajo, caracterizado por su transversalidad. Es decir, mientras que, en las empresas de cliente final, las formaciones tienden

a ser más diferenciadas por ámbitos concretos, en este tipo de empresa, se forma y se aprende de multitud de ámbitos a la vez.

Una vez se imparten las formaciones, es de vital importancia realizar una evaluación para demostrar el impacto y las mejoras que estas han producido. Para ello, existe una gran diversidad de modelos de evaluación, siendo uno de los pioneros el Modelo de Kirkpatrick (1994). Este modelo presenta cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Con el primer nivel, reacción, se mide, a través de un cuestionario, la satisfacción de los asistentes con la formación recibida. El segundo nivel, aprendizaje, en este se miden los conceptos adquiridos. En el siguiente nivel, comportamiento, se analiza como los empleados que han recibido la formación, aplican a sus funciones los conocimientos adquiridos. Por último, el cuarto nivel analiza el impacto en la organización, a nivel de rotación de personal, productividad, absentismo.

A pesar de que todos los niveles se pueden evaluar a través de cuestionarios y entrevistas, en los dos primeros niveles la evaluación puede ser inmediata, mientras que, en los dos últimos se recomienda esperar entre cuatro y ocho semanas para medir de forma más eficaz los resultados (Jiménez & Barchino, 2011).

#### d. Beneficios de la formación

La formación y el desarrollo de los empleados es una de las estrategias más potentes con la que cuentan los departamentos de recursos humanos y que ayudan a las personas y a las organizaciones a conseguir el éxito. (Pineda Herrero, 2000).

Toda organización es responsable de mejorar el rendimiento de los empleados mediante la aplicación de programas de formación adecuados (Nassazi, 2013). Con la aplicación de estos no solo se mejora el rendimiento individual, sino que se incrementan los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para el trabajo, lo que provoca que el rendimiento de la organización en su conjunto sea cada vez mejor.

El contenido de los programas de formación, así como los empleados elegidos para cada programa impartido, dependen de los objetivos del mismo (Milkovic & Bordereau 2003).

Según Nassazi (2013), la formación incrementa la motivación de los empleados; genera sensación de seguridad en el trabajo, lo que reduce la rotación y el absentismo; aumenta la implicación en los procesos de cambio; facilita el alcance de promocionar y obtener mayores salarios; y mejora

la calidad de sus miembros. Así los empleados pueden aumentar su productividad (Bapna et al, 2013), mejorando sus habilidades y capacidades.

La formación proporciona multitud de beneficios a las organizaciones en diferentes niveles, es decir, a pesar de ser los empleados los que reciben los programas formativos, sus acciones a futuro, beneficiarán también a la organización. Es por este motivo por el cual se distingue entre beneficios individuales, grupales y, organizacionales. Los primeros son los que consiguen los empleados de forma directa y en términos de grupo y, los segundos es a donde retorna la inversión, a la organización en su conjunto.

Diferenciando entre los beneficios individuales de cada persona y los propios; de la formación en la organización, destacar que, con los primeros, las compañías logran una alta satisfacción de los empleados con el trabajo (Wagner, 2000) sintiendo que la organización invierte en su futuro y que tienen un propósito dentro de la misma (Rosenwald, 2000). Como consecuencia, se esfuerzan más en lograr los objetivos finales para la organización. Mejoran el rendimiento (Kraiger, 2002).

En el caso de los segundos, los programas de formación les permiten a las organizaciones mantenerse actualizadas y ser competitivas con el mercado; facilita una correcta adecuación de la compañía hacia el cambio demandado por el entorno y, le permite a la organización ofrecer condiciones laborales de desarrollo (Pineda, 1994).

Las organizaciones que los usan obtienen un desarrollo positivo por parte de los perfiles que asisten a las mismas (Jehanzeb y Bashir, 2013). Pero, para que esto se produzca, los programas de desarrollo deben estar formados o basados en competencias básicas y competencias de negocio a través de las cuales la organización lleva a cabo el trabajo (Kottke, 1999).

Según Gairin (2010), la formación incide de diferentes formas en los comportamientos de las personas. Por tanto, ayudar a los trabajadores a mejorar sus habilidades y conocimientos para hacer frente a los requisitos futuros conduce a la satisfacción laboral y personal ya que estarán preparados para hacer frente a mayores retos. Relacionado con este aspecto, cabe destacar el concepto de “perfeccionamiento” al que el mencionado autor se refiere como la mejora del potencial del capital humano.

Por otro lado, también existen programas de formación enfocados al aprendizaje de la cultura organizacional lo cual permite a los empleados a estar alineados con la cultura, la misión y visión de la compañía (Gerbman, 2000).

Tabla 2 Beneficios de la formación

BENEFICIOS INDIVIDUALES	BENEFICIOS GRUPALES	BENEFICIOS ORGANIZACIONALES
Aumento de los conocimientos, habilidades y competencias	Aumenta la implicación en procesos de cambio	Consecución de los objetivos → éxito
Mejora del rendimiento individual	Facilita las posibilidades de promocionar	Retención de talento // Reducción rotación y absentismo
Satisfacción con el trabajo	Sentimiento de valor dentro de la empresa	Mantenerse actualizadas y competitivas en relación al mercado

Elaboración propia a partir de revisión de literatura.

#### e. Rendimiento laboral, gestión del rendimiento

Según Asim (2013), la formación es uno de los procesos responsables del rendimiento. Esto puede verse reflejado en la mejora de la producción, en la eficiencia en la resolución de problemas, en el uso de nuevos programas o en la motivación, entre otros (Nassazi, 2013).

Según el Modelo de Campbell (1993) el rendimiento son todas aquellas acciones o comportamientos importantes para la organización e incluye las diferentes habilidades en cualquiera que sea su nivel. Esto quiere decir que no depende de una única variable, sino que, está influida por diversos factores.

Según la Real Academia Española, el rendimiento laboral se define como “la relación existente entre lo producido y los medios empleados para ello”.

El concepto de rendimiento, al igual que el de formación, puede ser definido de múltiples formas y, muchas de ellas encuentran aspectos comunes como veremos más adelante. El concepto en sí mismo hace referencia a lo que produce cada empleado, los resultados que obtienen con su trabajo.

A partir de la revisión de la literatura completada, puede definirse rendimiento como aquellos comportamientos o acciones llevados a cabo por los miembros de la organización y enfocados a la consecución de objetivos preestablecidos. Mientras que, el desempeño es el resultado obtenido de dichas acciones o comportamientos, es decir, objetivos. Quiere decir que, sin estas acciones

no se conseguirían los objetivos preestablecidos y, sin los objetivos, las acciones no tendrían valor.

Según Bacal (2009), la gestión del rendimiento sirve para optimizar el éxito que puede llegar a tener cada empleado, cada equipo, cada departamento y, por ende, cada organización. Además, permitirá identificar rápidamente las dificultades que se presenten en el trabajo y resolverlos cuanto antes. De esta manera, las personas serán más eficientes.

Dada la importancia del rendimiento de los empleados, la cual radica en la consecución de los objetivos y finalmente del éxito organizacional, las organizaciones deben establecer objetivos con los que se pueda medir el rendimiento y dicha mejora. Es importante hacer partícipes a los empleados en la gestión del rendimiento, para que de esta manera se impliquen al máximo en el proceso. Además, también de ellos se puede sacar gran cantidad de información que, un director o responsable no tiene tanto acceso a ella debido a que no convive diariamente con ellos (Bacal, 2009).

Tabla 3 Definición de rendimiento

AUTOR	DEFINICIÓN DE RENDIMIENTO	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS COMUNES
(Nassazi, 2013)	Resultados obtenidos con respecto a estándares generales de los procesos llevados a cabo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados</li> <li>- Estándares</li> </ul>	Comportamientos  Estándares  Resultados  Relación
Modelo de Campbell (1993)	El rendimiento son todas aquellas acciones o comportamientos importantes para la organización e incluye las diferentes habilidades en cualquiera que sea su nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones o comportamientos</li> <li>- Habilidades</li> </ul>	
Real Academia Española	“La relación existente entre lo producido y los medios empleados para ello”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación</li> <li>- Recursos producidos</li> <li>- Medios empleados</li> </ul>	

Elaboración propia a partir de revisión de literatura

## i. Desempeño

El desempeño ha empezado a cobrar importancia a partir de la década de 1980 gracias a proyectos del ejército. Pero, momentos previos a la fecha mencionada, se hablaba de desempeño laboral cuando se hacía referencia a las acciones que los empleados llevaban a cabo y, aquellas que contribuían a los objetivos de la organización.

A lo largo de la historia se llevaron a cabo diferentes proyectos para identificar las diferentes categorías que engloba el desempeño. El pionero fue el proyecto A, llevado a cabo con los alistados en el ejército, con el que concluyeron que los factores determinantes del rendimiento son: competencias técnicas, la comunicación, el esfuerzo, el liderazgo y la disciplina (Campbell et al., 1993).

Existe otro modelo de desempeño más reciente en el tiempo, desarrollado por Griffin (2007) enfocado hacia la clasificación de los comportamientos. Esta clasificación designa tres niveles de comportamiento para los que cada desempeño es diferente, es decir, el desempeño a nivel individual, a nivel equipo y, a nivel organizacional varía en los comportamientos que debe llevar a cabo cada nivel para lograr el objetivo requerido.

Dentro de los procesos de recursos humanos existe una gran variedad de factores que condicionan el desempeño que se valora en las mencionadas evaluaciones. Años atrás, era más común que la población activa se mantuviese durante su vida laboral en la misma empresa, por ese motivo la posibilidad de ascenso funcionaba por sí sola como motivador e impulsor del buen desempeño.

El concepto de desempeño ha ido variando a lo largo de la historia. Sus diferentes definiciones pueden recoger distintas connotaciones e incluyen en sí mismas otros conceptos como calidad, eficiencia, productividad, compromiso que cada empleado emplea a la hora de desempeñar sus funciones. (Cooke, 2000).

Méndez (2000) hace referencia al desempeño como herramienta de medición del funcionamiento de cada puesto de trabajo.

Según Campbell et al. (1993), a la hora de definirlo hay que diferenciar entre acción/comportamiento y resultados. Poniendo la atención en la acción, el concepto de desempeño no hace referencia a absolutamente todos los comportamientos que realizan los empleados, sino, a aquellos que son relevantes para los objetivos de la organización y, para los que el trabajador es contratado. Constituirán el concepto de desempeño siempre y cuando sean acciones que se puedan medir. Por otro lado, los resultados o consecuencias de los comportamientos anteriores.

Debido a que el rendimiento de los trabajadores impacta de forma directa en la consecución de los objetivos de la organización, se ha formulado de forma que se pueda medir. De esta manera, la dirección sabrá las áreas donde el desempeño es excelente y aquellas en las que se tiene que mejorar. Una vez se sabe esto, se pueden poner en marchas las distintas formaciones con el objetivo de dotar a los empleados de los recursos necesarios con el objetivo de mejorar el desempeño y lograr la consecución de las metas u objetivos organizacionales.

Para poder medirlo es necesario que, de antemano, estén claramente definidos los parámetros y que los empleados sepan que se espera de ellos y que se va a medir en la posterior evaluación.

El Modelo teórico de Campbell (1993) es uno de los pioneros en la evaluación del desempeño, ya que cuenta con ocho elementos multidimensionales, divididos por los comportamientos de las tareas de cada puesto (Cuello et al., 2020)

El desempeño laboral es una herramienta de medición esencial para guiar la consecución de los objetivos organizacionales. Esta medición es parte del ciclo de gestión de desempeño, formado por cuatro fases: planificación; seguimiento; evaluación y reconocimiento.

En primer lugar, planificación. En esta fase se establecen los objetivos y resultados que se deben conseguir en el tiempo prefijado. Lo ideal a realizar en esta fase entre managers y colaboradores sería, en primer lugar y conociendo los objetivos estratégicos de la organización en su conjunto, definir los objetivos tanto de área como individuales para cada puesto. Y, en segundo lugar, definir los comportamientos de éxito requeridos para cada puesto y, por tanto, para la consecución de cada objetivo.

En segundo lugar, la fase de seguimiento. Esta consiste en las reuniones de revisión del progreso del alcance de las metas y propuesta de correcciones o plan de acción en aquellas que no se estén consiguiendo.

La tercera fase es la propia evaluación. Una vez superado el tiempo prefijado en la primera fase, se evalúan las acciones llevadas a cabo durante ese tiempo, se realiza el diagnóstico del desempeño con puntos fuertes y áreas de mejora y, se reestablece un nuevo plan de acción que lleve a la consecución de los objetivos que todavía no se han conseguido.

A la vez que se propone un nuevo plan de acción, también se hace un reconocimiento de las buenas acciones llevadas a cabo hasta el momento, lo que correspondería con la cuarta fase.

Existen múltiples sistemas de evaluación del desempeño, pero, según Rivero – Remírez (2019) uno de los más utilizados en los últimos años es el 360°. Este tiene como objetivo proporcionar



retroalimentación de forma conjunta, es decir, de parte de todas las personas que están en contacto con el empleado evaluado. Este también se tiene que evaluar a sí mismo.

Como se ha comentado anteriormente, el desempeño recoge en sí mismo diferentes conceptos, entre ellos, la productividad, siendo entendida como la administración de recursos que permiten lograr objetivos en cantidad y de calidad. Se podría decir que es una forma tangible de medir el desempeño.

Cuando los empleados, a través de la formación, desarrollan habilidades, se produce una mejora del desempeño. Gracias a esto, la organización en su conjunto también gana valor.

## ii. Productividad

La productividad es un elemento clave para el éxito de todas las organizaciones. Por tanto, es necesario aumentar la productividad de los empleados con el fin de motivarles a lograr los objetivos preestablecidos. Existen varios factores que pueden afectar a la productividad como son la remuneración, el entorno, la satisfacción con el trabajo, la formación y la disciplina.

La productividad se define como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para ello, ya sean materiales o de tiempo (Prokopenko, 1989). La habilidad de sacar adelante mayor cantidad de trabajo con menos recursos (Servitje, 2008).

Werther (2008) afirma que la formación contribuye a la mejora de la productividad identificando formas de consecución de los objetivos de la organización. Para aumentar la productividad basta con invertir en conocimiento para hacer el trabajo más fácil y rápido.

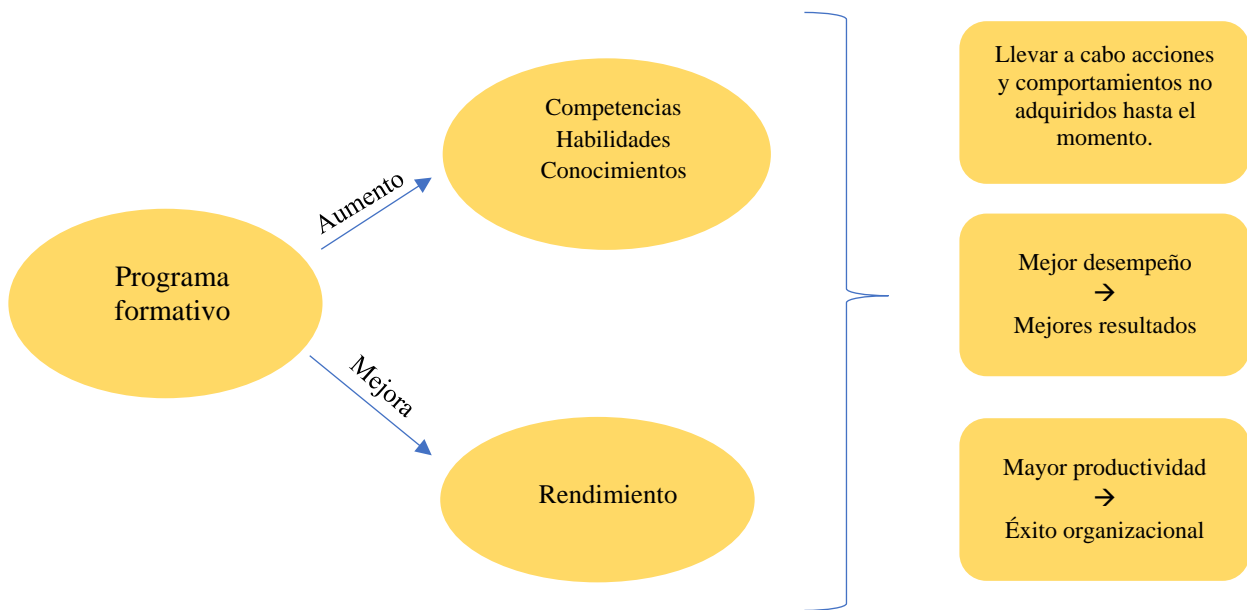
Estos tres conceptos, rendimiento, desempeño y productividad, que a priori pueden resultar confusos, están relacionados entre sí y, a su vez con la formación. Pero ¿de qué manera?

Como se ha descrito anteriormente, los principales aspectos en los que se diferencian son, el rendimiento, el cual hace referencia a las acciones que llevan a cabo los empleados en su puesto de trabajo; el desempeño, resultados obtenidos del trabajo realizado, es decir, gracias a las acciones llevadas a cabo anteriormente, se consiguen ciertos resultados; y, la productividad que es la relación entre ambas, el resultado obtenido a través de las acciones llevadas a cabo, y los medios utilizados para ello.

Estos a su vez, están relacionados con la formación. A través de un programa formativo con el cual el empleado que asiste aumenta sus competencias, habilidades y conocimientos, este se convierte en un recurso más valioso en comparación a cómo era antes de la formación. Cuanto

más formado y capacitado esté el capital humano, aumentará su rendimiento pudiendo llevar a cabo acciones y comportamientos no adquiridos hasta el momento. Los resultados obtenidos, por tanto, serán más amplios (mejor desempeño) y, por consiguiente, la productividad contribuirá más a la organización (Prokopenko, 1989).

Figura 2 Beneficios del programa formativo según Prokopenko



Elaboración propia a partir de revisión de la literatura

Hoy en día, la productividad es uno de los principales focos donde las organizaciones tienen puesta su atención ya que, en caso de que no sea la esperada, se estarían derrochando recursos y no se estarían logrando los objetivos establecidos.

En el año 1978, los autores Hershauer y Ruch, desarrollaron un modelo que muestra cómo ciertos factores correlacionan con la productividad. Años más tarde, la Universidad de México desarrolló una mejora del modelo incluyendo subfactores.

El modelo original trata cuatro niveles que influyen en la productividad y, la mejora cuenta con otros dentro de cada uno de ellos de manera que quedaría de la siguiente manera:

- 1- Factores personales: responsabilidad, capacidad de aprendizaje y satisfacción
- 2- Factores del equipo de trabajo: liderazgo y organización del grupo.
- 3- Factores tecnológicos: formación y condiciones de trabajo.
- 4- Factores organizacionales: incentivos e indicadores de la productividad.

Por otro lado, el experto Leonard Mertens (2002) ha desarrollado un modelo que explica la relación entre formación y productividad, definiendo esta como “la aplicación exitosa de nuevos conocimientos y también como resultado de la innovación”. Este modelo muestra que la productividad es lo que sostiene la competitividad empresarial.

Teniendo en cuenta la definición que Leonard Mertens le asignó a la productividad y lo que muestra el modelo, se puede observar una relación entre formación y competitividad de manera que, el desarrollo formativo de las personas se dirige hacia el incremento de la productividad.

Lo que explica esta relación es el proceso de aprendizaje organizacional descrito en el que se tratan los diferentes pasos de adquisición de un aprendizaje, desde la adquisición de conocimientos y competencias hasta la innovación, finalizando por la productividad y competitividad que esto genera.

## 5. RELACIÓN ENTRE FORMACIÓN Y RENDIMIENTO

La formación facilita a las organizaciones a alcanzar su mayor productividad (Akineju, 1999). El valor del talento humano adquirido a través de las formaciones impartidas determina la productividad que tendrán los empleados a largo plazo. La productividad individual se traduce en consecución de objetivos y, por ende, éxito organizacional (Neo et al., 2004).

La formación además de aumentar los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados en su puesto de trabajo facilita un correcto desempeño de la organización en su totalidad, lo cual posiciona a la compañía sobre otras, aumentando su productividad y rentabilidad (Wright y Geroy, 2001).

La formación actualmente se visualiza como una herramienta clave en la mejora del rendimiento y la forma de sobrevivir en el mercado actual, tan rápidamente cambiante. Por tanto, las empresas no involucradas en la capacitación de sus empleados sufren el riesgo de perder el talento humano con el que vienen contando; fracasar en la consecución de los objetivos; no ser competitivas en su mercado.

Ante esta circunstancia, cabe clarificar la diferencia entre las empresas no involucradas, que serían aquellas que todavía no ofrecen formación a sus empleados y, las que lo hacen de forma externa. Este segundo caso engloba a todas aquellas compañías que, para impartir las formaciones, contratan a una empresa externa especialista en ello. Otra opción sería la formación interna en la que, el personal interno de la propia empresa impartiera los planes formativos.

En el marco de investigación de Sal & Raja (2016) se muestra la relación entre la formación y el desarrollo con el rendimiento y la productividad. En este caso la formación y el desarrollo actúan

en el papel de variables independientes y, el rendimiento y la productividad en el papel de variables dependientes, lo que quiere decir que esta varía en función de los cambios que se produzcan en la variable independiente.

Pero, a pesar de dicha relación, cada persona lo refleja de una manera. Es decir, dos empleados con las mismas funciones y que hubiesen asistido a las mismas formaciones, no van a conseguir el mismo desempeño ya que, este depende de la proyección laboral que cada uno está buscando, de la personalidad, de la experiencia, su desarrollo como profesional. Por este motivo, a pesar de ser profesionales situados en el mismo nivel, no se pueden comparar entre sí, se podrán comparar con los objetivos marcados cumplidos o no.

Al igual que el rendimiento aumenta a medida que la persona está más formada, a mayor cantidad de conocimientos, mayor será el número de retos que podría asumir. Lo mismo ocurre en el paso anterior. Cuando una persona se incorpora a una organización, antes de recibir ningún tipo de formación adicional, se le podrán asignar más o menos retos o responsabilidades en función del nivel de formación que posea. Las personas con niveles de formación mayores poseen mejor desempeño. Un estudio realizado por Feldman en el año 2009 muestra que la relación entre formación y desempeño es mayor en puestos o funciones más complejos. Esto se debe a que la complejidad mencionada requiere de mayor capacidad y conocimiento para el desarrollo de sus tareas. Sin embargo, los puestos menos complejos requieren de menor capacidad para su desempeño.

A su vez, esto se relaciona con lo comentado anteriormente sobre los niveles de desempeño dentro de la organización. Aquellas personas con niveles de desempeño más altos tendrán asignados los puestos más complejos y con mayor responsabilidad para el negocio mientras que, aquellas situadas en un nivel de desempeño más bajo tendrán asignadas las tareas menos complejas. No todos los miembros de una organización están destinados ni aspiran a crecer profesionalmente. Estos perfiles suelen ser los caracterizados por ese desempeño más bajo, acomodados en sus tareas.

Pero, independientemente del grado de complejidad de las tareas asignadas y del momento en el que se encuentren dentro de su carrera profesional, siempre debe haber estándares marcados que serán los que se evalúen en las evaluaciones del desempeño.

La formación tiene como objetivo la adquisición por parte de los empleados de conocimientos necesarios para desempeñar y desarrollar sus capacidades requeridas dentro de la organización. Para que se considere eficaz, debe mejorar el rendimiento y las capacidades del empleado.

En un estudio realizado por el European Journal of Business and Social Sciences en el año 2014, el 90% de los participantes dijeron que la formación mejora el rendimiento. Esta afirmación está directamente relacionada con lo establecido por Potss (1998), “la capacitación puede venderse como una influencia clave para mejorar el rendimiento de las personas”. Del mismo modo, Lewis (1997) sostuvo que la formación y el desarrollo son la principal razón detrás del buen rendimiento de los empleados. Teniendo empleados formados, estos desarrollan el deseo de cumplir con los objetivos y dar lo máximo de sí mismos. Katcher & Snyder (2003) afirman que, si los programas formativos son adecuados, los efectos sobre el rendimiento fomentan el crecimiento tanto del empleado dentro de la compañía como de organización en sí misma. Es decir, la compañía sería más competitiva sobre sus rivales debido a la mejora de los conocimientos y rendimiento de los empleados con los programas formativos.

Existen grandes hallazgos en diversos artículos de investigación que revelan que la formación y el desarrollo están positivamente relacionados con el rendimiento de los empleados. Los participantes de los estudios afirman que la formación es beneficiosa no solo para sí mismos, sino que también lo es para la organización.

Por tanto, invertir en formación es un acierto para las organizaciones, ya que a posteriori, obtendrán beneficios generados por esta inversión tales como, aumento del rendimiento de los trabajadores; mayor calidad en las decisiones y un menor número de errores; personal altamente cualificado y preparado para asumir cualquier reto que le surja a la organización.

## 6. CONCLUSIONES

El presente trabajo proporciona información sobre la formación, el rendimiento y, la relación entre ambos conceptos, a través de la revisión y el análisis de la literatura existente, siendo, el objetivo principal, analizar cómo afectan las formaciones al rendimiento de los empleados.

Tras el estudio realizado y con la hipótesis aceptada se concluye que el rendimiento mejora con las formaciones recibidas. Tal y como afirman autores como Lewis (1997), Katcher & Snyder (2003); Sal & Raja (2016); y el estudio realizado por el European Journal of Business and Social Sciences en el año 2014 entre otros, el rendimiento se ve directamente mejorado tras la formación.

Tras la exploración de la literatura realizada, la formación entendida como proceso orientado a obtener o mejorar las habilidades, competencias y los conocimientos de los miembros de una organización, con el objetivo de que estos permanezcan preparados y cualificados en el puesto que desempeñan, se vincula con el concepto de rendimiento, interpretado como los comportamientos o acciones llevados a cabo por los miembros de la organización y enfocados a la consecución de objetivos preestablecidos.

A través de la revisión de la literatura se identificaron relaciones entre formación y rendimiento, así como la vinculación de estos con aspectos personales y profesionales de los empleados, como la experiencia, la proyección de carrera, el desarrollo profesional, la personalidad.

En primer lugar, se ha descubierto que las formaciones dotan a los empleados de conocimientos, habilidades y competencias no adquiridas hasta el momento, lo que les permite desempeñar de forma competitiva sus funciones y, por consiguiente, llevar a la compañía al éxito a través de la consecución de los objetivos. A su vez, permite, tanto a los miembros de la organización como a la compañía, mantenerse competentes en el mercado de referencia.

En segundo lugar, teniendo en cuenta que en general, son las grandes empresas las que cuentan con mayor presupuesto a destinar a formaciones que pueden implantar, todas aquellas que apuesten por esta inversión verán los beneficios reflejados en sus empleados, siendo estos capaces de asumir mayores retos que surjan en la organización. Por el contrario, la compañía correría el riesgo de que el personal no fuese capaz de responder a los desafíos y, debido a la consecuente frustración, podría suponer la desvinculación y pérdida, por parte de la compañía, del respectivo talento.

Asimismo, en cuanto estas mejoren su oferta formativa y apuesten por esta inversión, se ha demostrado que mejorará el rendimiento de los empleados; se facilitará la consecución de los

objetivos prefijados y, por ende, el éxito de la organización. A mayores, conseguirán que la organización se mantenga competitiva con respecto al mercado.

Por tanto, tras el estudio llevado a cabo y a través del análisis de la literatura, se confirma la relación planteada en la hipótesis, afirmando que el rendimiento de los empleados mejora después de haber recibido ciertas formaciones, tal y como expresan diversos autores analizados a lo largo del trabajo.

## 7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Reflexionando acerca de las posibles futuras líneas de investigación surge la idea de realizar un análisis cuantitativo con datos reales. La idea sería acceder a datos medibles, tanto de formaciones impartidas en un periodo de tiempo determinado, como la evaluación del rendimiento previo y posterior a las formaciones de una empresa determinada.

Una vez se cuente con los datos comentados, se realizaría un análisis para determinar la relación existente y así confirmar las hipótesis de mejora del rendimiento una vez impartidas las formaciones pertinentes.

En cuanto a las limitaciones que se podrían encontrar, cabe destacar que, en general, son pocas las empresas que tienen registros temporales y cuantitativos sobre las formaciones impartidas, así como las evaluaciones del desempeño cuantificadas de forma medible.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 1(2).
- Armstrong Michael, (2000), "Understanding training", Human Resource Management Practice, 8th Edition, Kogan page limited, London pp:543
- Bacal, R. (2009). Cómo mejorar el rendimiento: técnicas para aumentar la productividad. Profit Editorial.
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of IT services industry. *Management Science*, 59(3). 641-658.
- Berman, S. (2010). Capitalizing on complexity. IBM Global Business Services, Somers, USA, 13 – 15.
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, (27),28-41
- Cabrera, F., Millan, M. D., Navío, A., Romans, M., Rubio, M. J., & Viladot, G. (2005). Tendencias de la formación en las organizaciones. *Revista de Investigación Educativa*, 23(2), 333-361.
- Campas, M. S. S., Álvarez-Medina, M. T., & del Carmen Vásquez-Torres, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-83.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 2(1), 47-74.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Cascio, W. F. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), 284-297.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2017). Talent management of nonstandard employees. *The Oxford handbook of talent management*, 1.



- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Cole G. A (2002): *Personnel Management Theory and Practice*; London; East Wilts Educational.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Cooke F L., (2000), *Human Resource Strategy to improve Organizational Performance: A route for British firms*, Working Paper No 9 EWERC, Manchester School of Management.
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. *Suma de negocios*, 4(1), 109-119.
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 54-60.
- Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *Revista daena (International journal of good conscience)*, 4(2).
- Djazilan, M. S., & Arifin, S. (2022). Analysis of Factors Affecting Employee Work Productivity. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 65-69.
- Drucker, P. (2000). *El management del siglo XXI*. Barcelona. Edhasa.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-based analysis. *International handbook of giftedness and talent*, 2, 67-79.
- Gairín Sallán, J. (2010). La evaluación del impacto en programas de formación. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

- García Espejo, I. (2008). Formación e innovación en las empresas industriales. *Papers: Revista de sociología*, (88), 179-194.
- Gerbman, R. V. (2000, February). Corporate Universities 101. *HR Magazine*, 45 (2), 101-106.
- Giraldo, A. M., Jaramillo, M., & Castillo, M. B. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1).
- Herrero, P. P. (2000). Evaluación del impacto de la formación de las organizaciones. *Educar*, 119-133.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2).
- Jiménez, M. L., & Barchino, R. (2011). Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas. *Competitividad*.
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7).
- Kottke, J. L. (1999). Corporate universities: Lessons in building a world-class work force (revised). *Personnel Psychology*, 52, 530-533.320.
- Kraiger K. (2002). Decision-based Evaluation. In *Creating, Implementing, and Maintaining Effective Training and Development: State-of-the-Art Lessons for Practice*, ed. K Kraiger, pp. 331–75. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, 4(2), 136.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- López-Ortega, E., & Saloma-Velazquez, R. (2002). A worker productivity model. In *Proceedings of the 20th International Conference on System Dynamics*.
- Lopez Uceda, J. (2017). Nuevas tendencias en recursos humanos.
- Lozano, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164.

- Marín Díaz, M. L. (2009). La formación en la empresa, comportamiento y resultados: El caso de las grandes empresas de Cataluña. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Mertens, L. (2002). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones.
- Mwita, J. I. (2000). Performance management model: A systems-based approach to public service quality. *International Journal of Public Sector Management*.
- Nassazi, A. (2013). Effects of training on employee performance.: Evidence from Uganda.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel psychology*, 62(1), 89-134.
- Niazi, A. S. (2011). Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of public Administration and Governance*, 1(2), 42-57.
- Nwaeke, L. I., & Obiekwe, O. (2017). Impact of manpower training and development on organizational productivity and performance: A theoretical review. *European Journal of Business and Management*, 9(4), 153-159.
- Ortega, N. C. (2013). Gestión del talento humano.
- Peteraf, M.A. (1993), 'The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,' *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179–192.
- Prokopenko, J. (1989). La gestión de la productividad.
- Raghuramapatruni, R., & Kosuri, S. (2017). The straits of success in a VUCA world. *IOSR Journal of Business and Management*, 19, 16-22.
- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212.
- Rosenwald, M. (2000, October 15). Working class: More companies are creating corporate universities to help employees sharpen skills and learn new ones. *Boston Globe*, H1.

- Sal, A., & Raja, M. (2016). The impact of training and development on employee's performance and productivity. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(7).
- Servitje Sendra, Lorenzo. (2008) Mayor capacitación, Mayor productividad. Union Social de Empresarios de Mexico.
- Sila, A. K. (2014). Relationship between training and performance: a case study of Kenyan women finance trust eastern Nyanza region, Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 95-117.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Stavrou, E., Brewster, C., and Charalambous, C. (2004), 'Human Resource Management as a Competitive Tool in Europe,' working paper, London: Henley College.
- Taufek, F. H. M., & Mustafa, M. (2018). The effect of training and development towards employee performance: A case study in proton Tanjung Malim. *Global Business and Management Research*, 10(3), 777.
- Tejada Fernández, J., & Ferrández Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista electrónica de investigación educativa*, 9(2), 1-15.
- Wagner, S. (2000, August). Retention: Finders, keepers. *Training and Development*, 54 (8), 64.