

# De la “Formación y rendimiento” a la “Formación y desarrollo” en la revista Capital Humano

Ignacio SÁNCHEZ VALLE  
Universidad Complutense de Madrid

Recibido: junio 2007

Aceptado: agosto 2007

## Resumen

La revista Capital Humano está a punto de cumplir veinte años (1988-2008). En septiembre de 2000 aparece en esta Revista una sección denominada “Formación y rendimiento” (F&R). A los tres años es sustituida por la sección denominada “Formación y desarrollo” (F&D). En este trabajo se analiza este hecho y se interpreta el cambio. Metodológicamente nos apoyamos en el análisis de contenido y técnicas de indización y resumen de la moderna Ciencia de la Documentación. Con estas técnicas se elaboran dos tablas que actúan como escaparate para sacar conclusiones. La principal es que no hay tantas diferencias como las que en principio podríamos esperar del mencionado cambio o dialéctica “rendimiento vs desarrollo”. Todo ello queda reflejado en la Tabla 3 en la que se exhibe un *cluster* terminológico del rendimiento y el desarrollo.

**Palabras clave:** Formación en la empresa, formación y rendimiento, formación y desarrollo, análisis de contenido, indización documental, resumen documental, revista Capital Humano.

## Abstract

The Spanish journal “Capital Humano” is almost twenty years old (1988-2008). This paper analyses the section “Training and Development” that is the new title from 2003 of “Training and efficiency” that began on 2000. This work analyses the content and try to interpret this change in denomination. Our methodology is used by the modern Documentation Science: analysis of content and indexing and abstract. We draw the conclusions from two tables with all information. The main conclusion is that is not remarkable differences in the change of “efficacy” by “development. The table number three makes clear this conclusion.

**Key word:** Training in enterprise, training and efficiency, training and development, contents analysis, documental indexing, documental abstract, journal Capital Humano.

La revista Capital Humano (CH) siempre ha dado suma importancia al tema de la formación en la empresa. Esta importancia la podemos observar a través de las secciones, artículos, dossier y números extraordinarios de la Revista.

Capital Humano está a punto de cumplir veinte años. Según dice su Director, José Antonio Carazo en el Anuario 2006 de Capital Humano, "dentro de pocos meses, la publicación cumplirá 20 años desde que vio la luz por primera vez en el ya lejano mayo de 1988". En Junio de 2006 apareció el número 200. Según se dice en el editorial del número 182 esta empresa (Grupo Especial Directivos, hoy vinculada a Wolters Kluwer) siempre trató de "ser fiel a su principio de ofrecer información y formación práctica y actual a los directivos y profesionales". Esto lo predica CH para todos los temas que trata. Para el tema de la formación en la empresa CH ofrece como comprobaremos a continuación esa "información" y "formación" nacida de la práctica y del contacto con la realidad empresarial. Todo lector asiduo de CH será consciente de que la Revista ha evolucionado paralelamente al desarrollo de la importancia y trascendencia del capital intelectual en sus distintas vertientes (Sáez Alonso, 1998; Sánchez Valle, 1999); Edvinson & Malone, 1999; Barceló, 2001; Rivero Rodrigo, 2002; Fernández-Salineró, 1999, 2004).

## Finalidad y objetivos

El margen temporal sobre el que se extiende este trabajo va desde Septiembre de 2000 a Diciembre de 2006. En el número 136 (Septiembre de 2000) aparece por primera vez la sección Formación y rendimiento (F&R) dentro de las secciones de la revista CH.

Este trabajo se inscribe en una línea de investigación que pretende analizar la producción bibliográfica (diccionarios, enciclopedias, monografías, revistas, documentos publicados en internet...) en el ámbito de la formación en la empresa. Para contextualizar este trabajo es necesario tener presentes los siguientes hechos:

- En Septiembre de 2000 (número 136), aparece en la revista CH una sección denominada Formación y rendimiento (F&R).
- El último número de CH que presenta la sección F&R es el 171 (Noviembre de 2003).
- Entre el primer número (136) de la Revista en el que aparece la sección F&R y el último (171) hay dos números (el 162 y 169) que introducen la sección Formación y desarrollo (F&D).
- Desde el número 172 (Diciembre de 2003) no ha vuelto a aparecer la sección F&R.
- A partir del número 172 hasta el número 205 (Diciembre de 2006 y último a tener en cuenta para el presente trabajo) ha habido ocho números (174, 182, 187, 189, 197, 199, 201, 205) en los que no han aparecido ni la sección F&D ni F&R.
- A pesar de estas ausencias podemos afirmar que las secciones de F&R y F&D son en CH de las que podemos calificar de asiduas.

Estos hechos vienen a decirnos que en algo más de seis años la revista CH se ha producido un cambio de tendencia en la forma de considerar la formación en la empresa. Se ha pasado de considerar la formación bajo el prisma del rendimiento a considerarla desde la óptica del desarrollo. Este trabajo pretende analizar los hechos

descritos e interpretar el cambio de tendencia. Pensamos, a priori, que del tránsito de “Formación y rendimiento” a “Formación y desarrollo” no es un cambio cualquiera, es un cambio del que se derivan consecuencias para los responsables de recursos humanos en general y responsables de la formación en la empresa en particular. Este cambio nos parece pertinente y está en consonancia con las tendencias socio-económico-políticas del momento actual en el mundo de la empresa.

### **Base teórica. “Formación y rendimiento” (F&R) vs “Formación y desarrollo” (F&D)**

Por lo que respecta a la F&R tenemos que considerar, como ya hemos apuntado, que en Septiembre de 2000 (número 136) aparece, por primera vez dentro de las secciones de CH el primer trabajo con el rótulo de Formación y rendimiento (F&R). Su autor es Marcos Eguiguren (2000). El título: “La formación orientada a los resultados: Un modelo integral para la formación en la empresa”. En este artículo se muestra la importancia de los intangibles en la empresa, se defiende la formación como valor añadido para las empresas y se insiste en la óptica finalista, la búsqueda de resultados y la evaluación del impacto de la formación a través de indicadores. Obviamente, “óptica finalista”, “resultados” y “evaluación del impacto” son conceptos relacionados directamente con el rendimiento. Es digno de consideración que en este mismo número aparezca un valioso dossier sobre la formación en la empresa donde se abordan los temas siguientes: Análisis de la oferta de estudios de postgrado en la gestión de recursos humanos (Benjumea, 2000), La formación y las nuevas tecnologías (Fernández & Durán, 2000), Tecnología y formación: Nuevos paradigmas educativos (Cabrera, 2000), El impacto de las nuevas tecnologías en la formación y el desarrollo (Torán, 2000) y Aprendiendo de la experiencia (Cobo, 2000).

De lo que expresamos en el párrafo anterior podemos inferir que el mencionado trabajo de Eguiguren es pionero en la tendencia Formación y rendimiento. El trabajo es indicio de que la revista CH abre esta línea de investigación y difusión de ideas en torno a la asociación de la formación al rendimiento o la formación para la obtención de mayores cotas de rendimiento.

Por lo que se refiere a F&D no debemos pasar por alto que en los números 182 (Noviembre de 2004) y 183 (Diciembre de 2004) aparece en la revista CH un trabajo extenso de Antonio Peñalver y Andrés Ríos Lavandeira (2004a; 2004b) cuyo título es “La revolución de los departamentos de Formación y desarrollo en la empresa”. No es un trabajo que pertenezca a la sección de “Formación y rendimiento” ni “Formación y desarrollo” pero el contenido del artículo es pertinente para la cuestión que estamos tratando porque, primero, en el título del artículo aparece la expresión “Formación y desarrollo” y segundo porque los autores constatan que de los departamentos de Recursos Humanos se han segregado los departamentos de Formación y desarrollo. La contribución de Peñalver y Ríos Lavandeira es extensa y se sitúa en CH en la parte destinada a artículos. En este trabajo se analiza la evolución de la función formación y desarrollo en la empresa. Dicen estos autores que en los quince últimos años (aproximadamente desde 1990 a nuestros días) los depar-

tamentos que promueven la función de formación y desarrollo han pasado de una discreta existencia a una implantación mayoritaria. Precisan estos autores que el desarrollo de los departamentos de “Formación y Desarrollo” tiene dos ejes de acción. El primero se fija en la función de la formación que ha pasado de cuidarse principalmente del adiestramiento para conseguir un eficiente desempeño a una forma más amplia de entender la formación, consistente en atender el desarrollo de las personas a través de la motivación, competencia y habilidades de los trabajadores. Si interpretamos bien el pensamiento de Peñalver y Ríos Lavandeira este eje primero debe asociarse directamente al rendimiento. El segundo eje se refiere a desarrollar de forma pedagógicamente eficaz la formación asociada al desarrollo y esto supone la preponderancia del factor desarrollo sobre el rendimiento.

De lo expresado hasta aquí resaltamos lo siguiente en vista a poder formular el problema de investigación, formular las preguntas clave y apuntar unas hipótesis de trabajo:

- En los números de CH publicados desde Septiembre de 2000 a Diciembre de 2006 se aprecian dos líneas de pensamiento: Formación y rendimiento y Formación y desarrollo.
- La segunda (F&D) suplanta a la primera (F&R).
- Con el rótulo Formación y rendimiento (F&R) hay treinta y cuatro trabajos y con el rótulo Formación y desarrollo (F&D) veintiocho.
- En los sesenta y dos trabajos buscaremos ideas clave o ideas fuerza que pensamos que son inherentes al rendimiento y/o desarrollo e iremos elaborando dos tablas que servirán de panorama para una visión global e instrumento para una comparación más en los terrenos de lo global, holístico e interpretativo que desde la óptica estadístico-analítica. De cada artículo tendremos información del autor y del título del artículo. Este último detalle es de máxima significación desde la metodología de la Documentación científica actual.

Con las ideas clave o ideas fuerza de cada conjunto se presenta la Tabla 1 (para F&R) y Tabla 2 (para F&D) desde las que podremos establecer oportunas comparaciones y responder a la pregunta clave que formulamos a continuación.

## **Problema e hipótesis de trabajo**

¿Los trabajos de la revista Capital Humano (CH) escritos en la sección Formación y rendimiento (F&R) exhiben diferencias notables respecto a los trabajos de CH escritos en la sección Formación y desarrollo (F&D)? ¿A qué se debe el cambio? ¿Se trata de un cambio de orientación en la forma de entender la formación en la empresa? ¿La formación en la empresa (planes estratégicos, programas, acciones formativas...) ha dejado de pivotar sobre el rendimiento para apoyarse más en el desarrollo personal? ¿Este cambio se ve reflejado en los temas tratados en la revista CH?

Antes de proceder a la comparación e interpretación aludidas es necesario dejar constancia de una de las muchas formas que hay para entender el rendimiento y el desarrollo en el mundo de la empresa. Aunque son muchos los matices que tiene el concepto de rendimiento en la empresa se hace necesario definir, es decir, poner

algunos límites. Lo mismo habrá que decir de lo que se entiende por desarrollo. Para hacer efectiva esta reducción o establecimiento de límites nos ha parecido oportuno presentar las definiciones que de rendimiento y desarrollo propone la Enciclopedia de Recursos Humanos (Orgemer, 2002). Aunque podría citarse diversas fuentes de información hemos decidido ver cómo tratan estos conceptos (rendimiento y desarrollo) las fuentes de información que según los documentalistas portan informaciones sedimentadas y alejadas de controversias. En la información contenida en diccionarios y enciclopedias la erudición se sacrifica en aras de la información sedimentada. Estas definiciones servirán de orientación. Por rendimiento entendemos “cualidad y cantidad de trabajo realizado en la labor que el trabajador debe desempeñar en su puesto en función de lo establecido en el convenio colectivo, en lo pactado en el contrato laboral o según sea uso y costumbre. Dicho rendimiento podrá servir para determinar parte de la retribución variable que perciba el trabajador” (p. 107). Por desarrollo, Orgemer en esta misma Enciclopedia entiende que es “cualquier forma de aprendizaje por el que una persona obtiene conocimiento, experiencia, mejora sus habilidades o actitudes y se capacita para asumir mayores responsabilidades o para mejorar como profesional” (p. 61). De la pregunta clave e interrogantes expuestos y de la consideración de lo que entendemos por rendimiento y desarrollo podemos establecer la siguiente proposición hipotética: Si en la revista CH se ha cambiado la denominación de la sección Formación y rendimiento por la de Formación y desarrollo, los temas que se tratan en una u otra sección harán más hincapié respectivamente en el rendimiento o en el desarrollo. Esta hipótesis se va a confirmar o rechazar desde la labor interpretativa derivada de la consideración de los contenidos de las Tablas 1 y 2. Dicho de otra forma: Producido el cambio de “Formación y rendimiento” hacia “Formación y desarrollo” suponemos que se habrán dado cambios en los contenidos de los artículos que aparecen bajo la expresión “desarrollo” respecto de los que aparecen bajo el rótulo de “rendimiento”.

## Metodología

Metodológicamente partimos del hecho de que el cambio de Formación y rendimiento (F&R) por Formación y desarrollo (F&D) ya se ha producido. Ya hemos expresado que en el diseño nos alejamos de la metodología cuantitativa para situarnos en un análisis más profundo. Es decir, nos situamos más en el terreno de la interpretación que en los dominios de lo analítico-empírico. La metodología es cualitativa, es metodología asociada a la interpretación e inspirada en técnicas propias de las Ciencias de la Información y más en concreto de la moderna Ciencia de la Documentación. Estas técnicas son las específicas del tratamiento documental en sus fases de indización y resumen. Estas técnicas en la actualidad toman dos direcciones. Una es el tratamiento documental realizado de forma manual que es la utilizada por el documentalista experto al estilo tradicional y la otra es la automática, propia de la inteligencia artificial, buscadores robots desde programas informáticos (Pinto Molina, 1993; Pinto Molina, 1999; Pinto Molina, García Marco, & Agustín Lacruz, 2002; Lancaster, 1995; Gil Leiva, 1999; Tramullas, 2002; Chowdhury, 2004). Aquí los datos son el conjunto de ideas vertidas por sus autores en los sesenta y dos números de CH

que hemos examinado. Nuestro examen ha consistido en leer y releer detenidamente cada trabajo. Desde la comprensión hemos tratado de preguntarnos por la presencia o ausencia de ideas que aludan directamente a la “formación y rendimiento” o la “formación y desarrollo” lo cual ha dado origen a una especie de resumen de ideas clave o ideas fuerza, un *abstract* selectivo que se recoge en las Tablas 1 y 2. Una segunda reducción es la que se produce a partir de los *abstracts* cuando se buscan los conceptos o expresiones claves. Antes de pasar a la comparación de ideas entre “rendimiento” y “desarrollo” dejaremos, brevemente, constancia de algunas ideas sobre la autoría de los trabajos que caen bajo nuestra consideración. También estas ideas sobre la autoría sirven de orientación.

En los treinta y cuatro números de CH en los que aparece la sección Formación y rendimiento y los veintiocho en los que aparece la sección Formación y desarrollo (total sesenta y dos trabajos) escriben treinta y tres autores. Doce trabajos se hacen en coautoría y cincuenta por autor único. Los autores más productivos son Marcos Eguiguren (once contribuciones), Josep M<sup>a</sup> Raventós (siete), Óscar Dalmau (cinco). Con cuatro contribuciones hay tres autores: Carles Mendieta, Josep Isern y Santiago González. Diecinueve autores tienen una sola contribución. Los restantes trabajos pertenecen a los autores que tienen dos o tres contribuciones. El colectivo de autores está formado principalmente por personal relacionado, de una u otra forma, con el Grupo Network.

### **Datos a través del análisis de contenido y análisis documental. Tablas para la comparación**

Asociamos en primer lugar, a priori y como ya hemos expresado en el apartado “Finalidad y objetivos” al rendimiento los contenidos de las secciones de Formación y rendimiento de los números de CH que van desde Septiembre de 2000 (nº 136) hasta Noviembre de 2003 (nº 171) con la excepción de los números 162 y 169 que ya “vaticinaron” o adelantaron la sección Formación y desarrollo. Con estos trabajos se elabora la Tabla 1. En segundo lugar, asociamos, también a priori, al desarrollo, los contenidos de la sección Formación y desarrollo. Es decir, los trabajos que van desde Diciembre de 2003 (nº 172) a Diciembre de 2006 (nº 205) más los números 162 y 169 antes mencionados. Con estos trabajos se elabora la Tabla 2. Hay que tener en cuenta, como ya hemos apuntado anteriormente, que los números que no traen ni la sección Formación y rendimiento ni Formación y desarrollo son, 174, 182, 187, 189, 197, 199, 201 y 205. Esto nos va a permitir trabajar con treinta y cuatro números asociados al rendimiento y veintiocho al desarrollo.

Las Tablas 1 y 2 se configuran a partir de un análisis de contenido, efectuado de forma global, con la intención de aportar ejemplos significativos. No tenemos pretensión de exhaustividad. El análisis de contenido se hace sobre el artículo entero. Después se ha procedido a dejar constancia de las ideas fuerza o ideas clave sobre las que se asientan los artículos que caen dentro de la sección Formación y rendimiento. Desde las ideas fuerza y en clave de interpretación dejamos constancia de la presencia o ausencia de aquella idea que sirve de ejemplo, idea que consideramos

como la más pertinente. (Razones de espacio nos obligan a dejar constancia de una idea por artículo). Hemos encontrado artículos que aún perteneciendo a las secciones sobre las que venimos trabajando no inciden directamente (pertinencia y relevancia) sobre rendimiento o desarrollo. Habrá otros artículos en los que predomine el rendimiento sobre el desarrollo o viceversa. Y otros en los que estarán presentes tanto el rendimiento como el desarrollo.

En el análisis de contenido para la elaboración de las tablas se lleva a cabo tanto desde lo transversal (entresacar de los sesenta y dos artículos los contenidos relevantes referidos al rendimiento o al desarrollo o a ambos) y desde lo longitudinal (dimensión temporal que va desde el año 2000 al 2006). Obviamente este procedimiento de entresacar ideas lleva consigo cierta descontextualización. Lo que se pretende es que de las ideas entresacadas aplicando el análisis documental, afloren los descriptores, palabras clave e indicadores que definen los artículos que asociamos o al rendimiento o al desarrollo. La lectura de las Tablas 1 y 2 por sí mismas dan información suficiente sobre el rendimiento o desarrollo a través de las citas textuales en unos casos y citas resumen de ideas en otros.

**Tabla 1.** Ideas fuerza o ideas clave extraídas de los trabajos publicados en la revista Capital Humano en la sección Formación y rendimiento (F&R)

CH (136) (Sep. 2000) Sección: F&R Autor: Marcos Eguiguren (NOTA: Primer número en el que aparece la sección Formación y rendimiento) Título: <i>La formación orientada a resultados: Un modelo integral para la formación en la empresa</i>	
¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que desde una óptica finalista ha de buscarse decididamente los resultados esperados y cuando el autor señala los siete pasos que deben darse para conseguir una formación de alto rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que asistimos al nacimiento de una corriente de pensamiento que otorga especial importancia al valor de los intangibles en la empresa.</li> </ul>
CH (137) (Oct. 2000) Sección: F&R Autor: Toni Ramos Título: <i>Formación para el siglo XXI: ¿Convencional, a distancia u on line?</i>	
CH (138) (Nov. 2000) Sección: F&R Autor: Marcos Eguiguren Título: <i>Formación presencial y formación virtual: Un matrimonio de alto rendimiento</i>	
RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los planes de formación deben ser impulsores de la eficacia y eficiencia em-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que solo de esta forma (soluciones integradas, servicio integral...) las consultorí-</li> </ul>



<p>presarial. Que el análisis de necesidades de formación debe ser distinto del tradicional. Ahora los planes de formación han de basarse en objetivos cuantificables de impacto, han de basarse en guarismos de negocio (resultados de negocio).</p>	<p>as de formación podrán tener éxito en el competitivo campo de la consultoría de formación y desarrollo organizacional en el largo plazo.</p>
<p>CH (139) (Dic. 2000) Sección: F&amp;R Autor: Marcos Eguiguren  Título: <i>Cuando el bosque no te deja ver los árboles</i></p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se ha pasado de ver el trabajo como a un factor de producción más, a verlo como el factor o activo verdaderamente diferenciador que tiene una compañía para poder alcanzar un éxito real en los mercados a los que sirve. Es decir, podemos afirmar de alguna forma que se ha pasado del término “factor de producción” acuñado por los economistas clásicos, al moderno término de “capital humano”.</li> </ul>
<p>CH (140) (En. 2001) Sección: F&amp;R Autor: Carles Mendieta  Título: <i>Aprender haciendo... sin riesgo</i></p>	
<p>CH (141) (Feb. 2001) Sección: F&amp;R Autor: Marcos Eguiguren  Título: <i>Modelos de análisis de costes para la actividad de formación</i></p>	
<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que es necesario un adecuado tratamiento analítico de los costes de la formación ya que ello ayuda a la obtención de una mayor eficiencia en la inversión realizada en formación.</li> </ul>	
<p>CH (142) (Mar. 2001) Sección: F&amp;R Autores: Pau García. Carles Mendieta  Título: <i>Un modelo integral de la planificación de la formación</i></p>	
<p>CH (143) (Abr. 2001) Sección: F&amp;R Autor: Josep M<sup>a</sup> Raventós  Título: <i>¿Cuáles son los referentes básicos que precisa tener y mantener el dirigente empresarial?</i></p>	



	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que un modelo óptimo de gestión de empresa estará vinculado directamente al entorno y se basará más en los Recursos Humanos, su organización, formación y capacitación que en los productos y servicios para la generación de ingresos</li> </ul>
<p>CH (144) (Mayo 2001) Sección: F&amp;R Autor: Sonia Ballesteros</p> <p>Título: <i>Business to employee: El e-commerce llega al cliente interno</i></p>	
¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el nuevo reto para la competitividad empresarial pasa por el desarrollo de soluciones que permitan reducir costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el nuevo reto para la competitividad empresarial pasa por el desarrollo de soluciones que permitan personalizar el trato con todos los usuarios: clientes, empleados y proveedores.</li> </ul>
<p>CH (145) (Jun. 2001) Sección: F&amp;R Autor: Rafael Folk</p> <p>Título: <i>Aprender haciendo</i></p>	
¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que para mejorar los procesos empresariales es necesario evaluar y reconocer los logros que se obtengan a nivel individual, grupal y de la organización (evaluación de resultados). Es necesario saber acerca de la rentabilidad de los aprendizajes. Estos reconocimientos a nivel individual deben realizarse a través de la certificación profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que hay que incorporar a la organización el aprendizaje, la generación y la gestión del conocimiento como forma de mejorar los procesos empresariales.</li> </ul>
<p>CH (146) (Jul / Ag. 2001) Sección: F&amp;R</p> <p>Autor: Carles Mendieta</p> <p>Título: Desarrollo sostenible y RR.HH.: Empresas que contaminan</p>	
<p>CH (147) (Sep., 2001) Sección: F&amp;R Autor: Pau García Navarro</p> <p>Título: <i>El coach en las organizaciones: La función de coaching</i></p>	

<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el coach debe conseguir incrementos de la cuota de mercado, determinadas cifras de negocio, objetivos de rentabilidad prefijados... en definitiva: los mejores resultados.</li> </ul>	
<p>CH (148) (Oct. 2001) Sección: F&amp;R Autor: Josep Isern. Sergi Leinxà Título: <i>Reingeniería de la formación</i></p>	
<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que un objetivo prioritario de la empresa es lograr una profunda eficacia de las acciones formativas.</li> </ul>	
<p>CH (149) (Nov. 2001) Sección: F&amp;R Autor: Marcos Eguiguren Título: <i>La hora del presupuesto</i></p>	
<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.</p>	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las acciones de formación serán objeto de un proceso de auditoría junto con el proceso de evaluación del impacto económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los presupuestos de las áreas de “Formación y desarrollo” de los Departamentos de Recursos Humanos.</li> </ul>
<p>CH (150) (Dic. 2001) Sección: F&amp;R Autor: Manuel Domínguez Entrena Título: <i>La toma eficaz de decisiones en la formación: Una aproximación basada en las competencias</i></p>	
<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.</p>	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que entre las muchas variables que intervienen en los procesos formativos y que son responsables de la situación actual se encuentra la falta de mecanismos de control que impulsen la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que día a día nos vemos obligados a descubrir que necesitamos saber más, mejorar y cambiar constantemente nuestra manera de hacer las cosas.</li> </ul>
<p>CH (151) (En. 2002) Sección: F&amp;R Autor: Carles Mendieta Título: <i>Límites en la planificación del aprendizaje</i></p>	

¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que faltan mecanismos de control de gestión que impulsen y garanticen la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación es eficaz si provoca cambios pero hay que tener en cuenta la motivación.</li> </ul>
<p>CH (152) (Feb. 2002) Sección: F&amp;R Autor: Josep M<sup>a</sup> Casal</p> <p>Título: <i>El outsourcing de la gestión de la formación continua en las organizaciones</i></p>	
<p>CH (153) (Mar. 2002) Sección: F&amp;R Autor: Rafael Folk</p> <p>Título: <i>El aprendizaje organizacional (AO) o cómo incorporar el aprendizaje continuo a la gestión de los procesos empresariales</i></p>	
	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el AO es clave en la gestión del conocimiento, la gestión empresarial y es medio para convertir nuestra organización en organización inteligente</li> </ul>
<p>CH (154) (Abr. 2002) Sección: F&amp;R Autores: Gregorio Casamayor . Óscar Dalmau</p> <p>Título: <i>Cómo implantar e-learning en la empresa</i></p>	
¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que lo más importante es obtener datos sobre rendimiento</li> </ul>	
<p>CH (155) (Mayo 2002) Sección: F&amp;R Autores: Sergi Lleixà. Josep Isern.</p> <p>Título: <i>Marketing interno y gestión del cambio</i></p>	
	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que ya no vemos a las personas en las organizaciones como “factor de trabajo” ...sino que lo vemos como el elemento clave que añade valor</li> </ul>
<p>CH (156) (Jun. 2002) Sección: F&amp;R Autor: Marcos Eguiguren</p> <p>Título: <i>El cuadro de mando territorial y la formación continua</i></p>	

<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que es necesario tener indicadores de éxito profesional, que el cuadro de mando territorial significa permitir máxima rentabilidad</li> </ul>	
<p>CH (157) (Jul. / Ag. 2002) Sección: F&amp;R Autor: Josep M<sup>a</sup> Raventós                  Título: <i>La importancia de la formación en los sectores de la nueva economía</i></p>	
<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que en el mundo de la empresa ante las incertidumbres hay que asegurar la viabilidad técnica, comercial, económica, financiera y organizacional... En esta viabilidad la formación es esencial para asegurar más rentabilidad para los stakeholders</li> </ul>	
<p>CH (158) (Sep. 2002) Sección: F&amp;R Autor: Manuel Domínguez Entrena                  Título: <i>Gestión de la formación orientada a las competencias profesionales</i></p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las competencias profesionales (técnicas, metodológicas, participativas, personales) se adquieren a través de acciones concretas, en forma de atributos profesionales y con enfoque holístico, es decir en interacción dinámica entre distintos acervos de conocimiento, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes</li> </ul>
<p>CH (159) (Oct. 2002) Sección: F&amp;R Autor: Josep M<sup>a</sup> Raventós                  Título: <i>La gestión de la formación en épocas de crisis empresarial</i></p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación en tiempos de crisis es clave e indiscutible. Las crisis en la empresa exige volver a posicionarse, elaboración de nuevos planes estratégicos, nuevos pla-</li> </ul>

	nes de formación, invertir en nuevos recursos, inspirar confianza, ver la formación más como inversión que gasto, diversificarse en áreas de actividad, abrir nuevos mercados y dotarse de nuevo equipamiento.
CH (160) (Nov. 2002) Sección: F&R Autor: Elisabeth Méndez Título: <i>Aspectos claves a considerar en el diseño de acciones formativas</i> (Nota: este artículo tiene su continuidad en el número 168 Junio / Julio 2003 donde se presenta un caso práctico con un concesionario de automóviles)	
CH (161) (Dic. 2002) Sección: F&R Autor: Santiago González Título: <i>Los simuladores comportamentales: aula para la gestión de Recursos Humanos</i>	
¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la simulación es herramienta de investigación, evaluación y formación para necesidades actuales y futuras de las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El problema de quienes trabajan con recursos humanos no disponen de leyes universales del comportamiento</li> </ul>
CH (162) (En. 2003) Sección: F&D (Ver en Tabla 2)	
CH (163) (Feb. 2003) Sección: F&R Autor: Rosa M <sup>a</sup> Surroca. Marcos Eguiguren Título: <i>La aplicación de un sistema de gestión de la formación a través del impacto: El caso del sector hospitalario</i>	
¿RENDIMIENTO? Sí, cuando los autores consideran por ej.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como ideas claves del sistema de gestión a través del impacto en el sector hospitalario las siguientes: a) La gestión de la formación ha de basarse en el impacto esperado sobre los resultados. b) Las acciones de formación eficaces han de ser diseñadas desde una selección de indicadores. c) Identificar los costes. d) Las actividades de formación se integran en la actividad diaria. e) Necesidad de elevar informes de control a la dirección.</li> </ul>	

<p>CH (164) (Mar. 2003) Sección: F&amp;R Autor: Josep Isern</p> <p>Título: La nueva formación comercial en las entidades financieras</p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando el autor insiste por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la necesidad de sustituir el modelo tradicional por el de los intangibles.</li> </ul>
<p>CH (165) (Abr. 2003) Sección: F&amp;R Autor: Sergi Lleixà</p> <p>Título: <i>La consultoría comprometida: Un giro necesario en la función de los proveedores de formación</i></p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando el autor propone por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que después de determinados escándalos financieros en empresas y consultoras es necesario potenciar el cambio del “rendimiento” por el “desarrollo”.</li> </ul>
<p>CH (166) (Mayo 2003) Sección: F&amp;R Autores: Manuel Domínguez Entrena. Ramón García Urbón</p> <p>Título: <i>Banco de Crédito de Perú: Un programa de desarrollo y consolidación del liderazgo</i></p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que hay que abordar los procesos de cambio, que son necesarios cada vez más los programas de desarrollo de habilidades directivas y actuaciones para la consolidación del liderazgo.</li> </ul>
<p>CH (167) (Jun. 2003) Sección: F&amp;R Autor: Rafael Folk</p> <p>Título: <i>¿Es posible la gestión por competencias en la Administración Pública?</i></p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que hay que implantar “sistemas de gestión de los recursos humanos basados en el desarrollo de las personas”.</li> </ul>

<p>CH (168) (Jul/Ag. 2003) Sección: F&amp;R Autores: Josep María Casal. Elisabeth Méndez                  Título: <i>Aspectos clave a considerar en el diseño de acciones formativas</i>                  (NOTA: Este artículo es continuación del número 160 de Noviembre de 2002)</p>	
<p>CH (169) (Sep. 2003) Sección: F&amp;D                  (Ver en Tabla 2)</p>	
<p>CH (170) (Oct. 2003) Sección: F&amp;R Autor: Josep M<sup>a</sup> Raventós                  Título: <i>La gestión de los Recursos Humanos y el tratamiento de las bases de datos</i></p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que todas las empresas actuales precisan soluciones válidas y con dinámica de gestión orientada al futuro y ello comporta someterse a las actividades cambiantes que hay que gestionar asumiendo su complejidad.</li> </ul>
<p>CH (171) (Nov. 2003) Sección: F&amp;R Autor: Marcos Mascaró                  Título: <i>Desarrollo de un equipo comercial: ¿Qué tiene que ver el baloncesto con la venta?</i></p>	
<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando el autor insiste por ej.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los análisis de resultados tanto en cuestiones de juego (baloncesto) como en las actividades de los comerciales.</li> </ul>	
<p>(Ver en Tabla 2) <span style="float: right;">CH (172) (Dic. 2003) Sección: F&amp;D</span>                  (Nota: Desde el número 172 hasta el 205 –Dic. de 2006- ya sólo aparece la Sección Formación y desarrollo)</p>	



**Tabla 2.** Ideas fuerza o ideas clave extraídas de los trabajos publicados en la revista Capital Humano en la sección Formación y desarrollo (F&D)

<p>CH (162) (En. 2003) Sección: F&amp;D Autor: Marta Castel</p> <p>(NOTA: Primer número con la sección Formación y desarrollo. La sección Formación y rendimiento es sustituida por primera vez por Formación y desarrollo aunque desde el número 163 –Feb. de 2003- al 168-Julio Agosto de 2003- sigue existiendo la sección Formación y rendimiento)</p> <p>Título: <i>El desarrollo competencial de las empresas tecnológicas</i></p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que es necesario elaborar un “sistema de trabajo que permite integrar herramientas basadas en la gestión y desarrollo de las personas a través de las competencias”</li> </ul>
<p>CH (163, 164, 165, 166, 167, 168) (Feb. a Julio/Agosto de 2003)</p> <p>(Sección FORMACIÓN Y RENDIMIENTO)</p> <p>(Ver en Tabla 1)</p>	
<p>CH (169) (Sep. 2003) Sección: F&amp;D Autor: Santiago González</p> <p>Título: <i>Hipótesis del gran problema y otras resistencias al cambio</i></p>	
<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice ej.</p>	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los elevadísimos costes que tendrán quienes no se adapten a las nuevas demandas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las “organizaciones deben agudizar sus sentidos y especialmente aquellos que aportan información del interior”.</li> </ul>
<p>CH (170 y 171) (Oct. y Nov. de 2003)</p> <p>(Sección FORMACIÓN Y RENDIMIENTO)</p> <p>(Ver en Tabla 1)</p>	
<p>CH (172) (Dic. 2003) Sección: F&amp;D Autores: Á. Candela Custardoy. M. Eguiguren</p> <p>Título: <i>La formación, principal inversión para la retención. La experiencia de Banc Internacional / Banca Mora</i></p>	
<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.</p>	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la inversión en formación es rentable (obtención de retornos especialmente en el medio plazo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la formación es garante de calidad y que para retener al personal es necesario poner en marcha “programas de formación y desarrollo”.</li> </ul>
<p>CH (173) (En. 2004) Sección: F&amp;D Autor: Federico Malpica</p> <p>Título: <i>La aplicación de un Sistema de Gestión de Capital Intelectual en el profesor universitario: Clave para la eficiencia de la formación</i></p>	
¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la formación se corresponde con el rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que hay que pensar en el desarrollo de la organización a través de la formación.</li> </ul>
<p>CH (175) (Mar. 2004) Sección: F&amp;D Autor: Santiago González</p> <p>Título: <i>Programa de formación experiencial para el desarrollo individual y grupal de un MBA</i></p>	
¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el programa de formación experiencial (outdoor training) es fomentar el desarrollo de las competencias básicas, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo y dirección personal y dirección de personas.</li> </ul>	
<p>CH (176) (Abr. 2004) Sección: F&amp;D Autores: Marcos Eguiguren. José Manuel Farto</p> <p>Título: Proyecto Tifón: Un cuadro de mando integral en formación continua en las empresas alavesa</p> <p>(NOTA: Artículo extenso que se aparta de la extensión que tienen la mayoría de los artículos).</p>	
	¿DESARROLLO? Sí, cuando los autores reclaman por ej.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de formación efectivas y tener en cuenta no solo los procesos de información externos, sino también los internos.</li> </ul>
<p>CH (177) (Mayo 2004) Sección: F&amp;D Autor: Santiago González</p> <p>Título: <i>Aprender a escuchar: primera piedra en el desarrollo del mando</i></p>	
	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el desarrollo del mando es desarrollo de las personas que tienen la responsabilidad de mandar</li> </ul>
<p>CH (178) (Jun. 2004) Sección: F&amp;D Autores: Óscar Dalmau. Elisabeth Méndez</p> <p>Título: <i>Training Outsourcing: Gestión externalizada, integral e integradora de la formación en la empresa</i></p>	
¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se presenta por ej.	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El rendimiento por medio de la externalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo se ha pasado del “rendimiento” (rendimiento empresarial) al “desarrollo” (de las personas)</li> </ul>
<p>CH (179) (Jul/Ag., 2004) Sección: F&amp;D Autor: Marcos Eguiguren</p> <p>Título: <i>La formación en la asesoría financiera para profesionales de redes bancarias</i></p>	
¿RENDIMIENTO? Sí, cuando el autor insiste por ej.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la rentabilidad de la inversión en formación.</li> </ul>	
<p>CH (180) (Sep. 2004) Sección: F&amp;D Autor: Carlos Vacas</p> <p>Título: <i>Los equipos comerciales, clave del éxito en la implantación de CRM en la empresa</i></p>	
¿RENDIMIENTO? Sí, cuando el autor concluye por ej.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la implementación de Proyectos como PDA consiguen como beneficios mejorar el rendimiento, la motivación, la utilización productiva, la actuación comercial proactiva de clientes y la mejora de los resultados.</li> </ul>	
<p>CH (181) (Oct. 2004) Sección: F&amp;D Autor: Josep M<sup>a</sup> Raventós</p> <p>Título: ¿Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las organizaciones?</p>	
	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que hay que identificar las potencialidades de todas y cada una de las personas que forman parte de la organización</li> </ul>
<p>CH (182) (Nov. 2004) (NOTA: No trae la sección Formación y rendimiento ni Formación y desarrollo)</p>	
<p>CH (183) (Dic. 2004). Sección: F&amp;D Autor: Josep Isern Título: <i>Nuestro hijo no duerme</i> (NOTA: Trabajo con tema muy específico)</p>	
<p>CH (184) (En. 2005) Sección: F&amp;D Autor: Óscar Dalmau Título: <i>SCORM y la estandarización en e-learning (I)</i> (NOTA: Trabajo con tema muy específico)</p>	
<p>CH (185) (Feb. 2005) Sección: F&amp;D Autor: Óscar Dalmau Título: <i>SCORM y la estandarización en e-learning (II)</i></p>	
<p>CH (186) (Mar. 2005) Sección: F&amp;D Autor: Marcos Eguiguren Título: <i>Formación de impacto: La importancia de la metodología</i></p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando el autor expone por por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las categorías de formación para todos.</li> </ul>
<p>CH (187) (Abr. 2005) (NOTA: No trae la sección Formación y rendimiento ni Formación y desarrollo)</p>	
<p>CH (188) (Mayo 2005) Sección: F&amp;D Autor: Josep M<sup>a</sup> Raventós Título: <i>¿Cuál es el futuro de las bolsas de trabajo?</i> (NOTA: Trabajo con tema muy específico)</p>	
<p>CH (189) (Junio, 2005) (NOTA: No trae la sección Formación y rendimiento ni Formación y desarrollo)</p>	

<p>CH (190) (Jul/Ag. 2005) Sección: F&amp;D Autor: José Luis Orts</p> <p>Título: <i>Tenemos más de lo que creemos</i></p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que es necesario el avance, la consolidación, la continuidad... y todo dentro de la gestión del conocimiento</li> </ul>
<p>CH (191) (Sep. 2005) Sección: F&amp;D Autor: Pilar Rico</p> <p>Título: <i>Pruebas situacionales: Optimizando los procesos de selección</i></p> <p>(NOTA: Trabajo con tema muy específico)</p>	
<p>CH (192) (Oct. 2005) Sección: F&amp;D Autor: M. Benabarre. P. Álvarez. Ó. Dalmau</p> <p>Título: <i>Diseño y elaboración de manuales de autoformación. La experiencia de crear conocimiento en Reddis Union Mutual</i></p> <p>(NOTA: Trabajo con tema muy específico)</p>	
<p>CH (193) (Nov. 2005) Sección: F&amp;D Autor: Marta Mochales</p> <p>Título: Modelo “las 5 vocales”: <i>Los pasos básicos de la Calidad en la Atención al Cliente</i></p>	
<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los pasos básicos de la calidad en la atención al cliente son un medio para mayores rentabilidades.</li> </ul>	
<p>CH (194) (Dic. 2005) Sección: F&amp;D Autor: Teresa Fernández del Ríó</p> <p>Título: <i>“Está seleccionado”... ¿Y ahora qué? Técnicas de formación y desarrollo de un proceso de incorporación</i></p> <p>(NOTA: Trabajo con tema muy específico)</p>	
<p>CH (195) (En. 2006) Sección: F&amp;D Autor: Antonio García Salazar</p> <p>Título: <i>Outdoor training. Entre la moda y la innovación eficaz</i></p> <p>(NOTA: Trabajo con tema muy específico)</p>	
<p>CH (196) (Feb. 2006) Sección: F&amp;D Autor: M<sup>a</sup> Luz Zolle. Gerardo de la Encarnación</p> <p>Título: <i>Deseo y realidad en el ejercicio del liderazgo</i></p>	

<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.</p>	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las organizaciones están sujetas a la obtención de resultados...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la propuesta de formación y desarrollo en cuestiones de liderazgo debe basarse en una concepción integral de la persona (cuerpo, mente y espíritu)</li> </ul>
<p>CH (197) (Mar. 2006) (NOTA: No trae la sección Formación y rendimiento ni Formación y desarrollo)</p>	
<p>CH (198) (Abr. 2006) Sección: F&amp;D Autor: Marcos Mascaró Título: <i>El desarrollo de las personas a través de la formación. La experiencia de Dermofarm</i></p>	
<p>¿RENDIMIENTO? Sí, cuando se dice por ej.</p>	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los delegados comerciales pretenden resultados y su indicador en el corto plazo es la facturación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los principales instrumentos del desarrollo son: la descripción del puesto, la formación como palanca de desarrollo y gestión del conocimiento, la evaluación del desarrollo etc.</li> </ul>
<p>CH (199) (Mayo, 2006) (NOTA: No trae la sección Formación y rendimiento ni Formación y desarrollo)</p>	
<p>CH (200) (Jun. 2006) Sección: F&amp;D Autor: Gerardo de la Encarnación Título: <i>Los nuevos caminos de la formación: de la gestión de uno mismo en el deporte a la excelencia organizacional</i></p>	
	<p>¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que sólo las empresas se transformarán (desarrollarán) si detectan anticipadamente amenazas y oportunidades. Que se debe aprender que la competencia es una cuestión de vida o muerte. Que el conocimiento y la capacidad de las personas que componen las organizaciones son su capital más decisivo.</li> </ul>
<p>CH (201) (Jul/Ag. 2006) (NOTA: No trae la sección Formación y rendimiento ni Formación y desarrollo)</p>	

CH (202) (Sep. 2006) Sección: F&D Autor: Victoria Vinjoy Título: <i>Dirección general y mandos intermedios: Nuevas relaciones para nuevos tiempos</i>	
	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que ya empiezan a perfilarse nuevos modelos de liderazgo (dirección por valores) y que las empresas apuestan por la formación como medio de regulación de conductas de los ejecutivos con lo que se lograrán mejores resultados en las empresas.</li> </ul>
CH (203) (Oct. 2006) Sección: F&D Autor: Santiago González. Título: <i>Guía de desarrollo: Ingeniería del desarrollo de competencias (I)</i>	
¿RENDIMIENTO? Directamente: NO	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que en los procesos de cambios es donde deben entrar en juego los ingenieros del desarrollo los cuales generarán modelos de desarrollo como continuación y ampliación de los modelos de competencias.</li> </ul>
CH (204) (Nov. 2006) Sección: F&D Autor: Josep M <sup>a</sup> Raventós Título: <i>Del análisis de las macro tendencias al rol de los responsables de recursos humanos y formación</i>	
¿RENDIMIENTO? Directamente: NO	¿DESARROLLO? Sí, cuando se dice por ej.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que en este contexto (el de las “macro tendencias” de John Naisbitt) el apoyo a la empresa ha de venir de un socio estratégico, que incida en su posicionamiento, no sólo en cuestiones logísticas o administrativas, que también, sino como apoyo y facilitador en los ámbitos estratégico, formativo y tecnológico.</li> </ul>
CH (205) (Diciembre, 2006)	
(NOTA: No trae la sección Formación y rendimiento ni Formación y desarrollo)	



## Conclusiones

No habrá que violentar demasiado las cosas para apreciar desde el principio de la Tabla 1 hasta el final de la Tabla 2 que en ambas hay copiosas y abundantes ideas sobre el rendimiento y el desarrollo. Hay números de la revista CH que perteneciendo a la “época” rendimiento sólo muestran ideas referidas al desarrollo y hay números que perteneciendo a la “época” desarrollo sólo exhiben ideas sobre el rendimiento. Lo importante no va a ser ni la presencia ni la ausencia ni la frecuencia. Lo importante será la interpretación que hagamos de las ideas escogidas.

Ya hemos indicado que las Tablas 1 y 2 en sí mismas actúan a modo de conclusión global porque definen, desde la práctica, las ideas más significativas de una producción bibliográfica de seis años en la revista *Capital Humano* en lo que se refiere a la formación y rendimiento y formación y desarrollo. Ambas tablas ofrecen “información y formación práctica” por medio de ideas escogidas a lo largo de seis años de una revista (*Capital Humano*) que tiene la virtualidad de elaborarse desde la práctica empresarial para el mundo de la empresa.

Los contenidos de las Tablas 1 y 2 ponen de manifiesto que no hay tantas diferencias como las que en principio podríamos esperar en esta dialéctica entre “rendimiento” y “desarrollo”. El rendimiento está presente en la sección “Formación y desarrollo” y el desarrollo está presente en la sección “Formación y rendimiento”. Pensamos que la moderna empresa consigue el rendimiento a través del desarrollo de las personas. Podemos hablar de un “ayer” y un “hoy” y asociar al “ayer” el rendimiento y al “hoy” el desarrollo. El desarrollo está más cerca de las nuevas corrientes y formas de entender los recursos humanos. También defendemos la idea de que la calidad del rendimiento se consigue más directamente a través del cuidado y la inversión en el desarrollo de las personas. Hoy está desfasada la consecución del rendimiento a través de modelos obsoletos como pueda ser el centrar la atención de forma exclusiva o excluyente en (a modo de ejemplo) contratar, pagar, administrar, selección en función exclusiva del rendimiento, regulaciones, despidos, formación discriminada o formación para unos pocos. Por el contrario desarrollar las ideas del “hoy” es cuidar aspectos como los siguientes: Dar máxima importancia a la cultura de la empresa, al trabajador, a la formación, la cohesión de los grupos, niveles de satisfacción, incremento de las responsabilidades de los trabajadores, confianza en ellos, detención de necesidades formativas realizada de forma científica, fomentar el desarrollo de la organización inteligente, que supone en todos los casos diálogo, análisis de errores, buen ambiente, integración de la formación en el trabajo.

Tanto el “ayer” (predominio del rendimiento) como el “hoy” (predominio del desarrollo) se ve reflejado a partir de una pequeña parcela de la producción bibliográfica analizada en el presente trabajo a partir de la revista *Capital Humano*. La consideración de la Tabla 3 nos sirve de colofón, también conclusión, nos sirve de resumen de resúmenes. Algo más de seis años de presencia en la Revista de las secciones Formación y rendimiento y Formación y desarrollo y practicando un reduccionismo conceptual (escoger la idea que nos ha parecido principal –idea fuerza o idea clave– sobre otras de casi todos los trabajos considerados) nos muestra que el tránsito de la

Formación y rendimiento (F&R) a la Formación y desarrollo (F&D) significa un avance en la forma de entender la formación en el mundo de la empresa.

**Tabla 3.** Cluster terminológico del rendimiento y del desarrollo (conceptos, descriptores, palabras clave) elaborado a partir de “ideas fuerza” de los trabajos publicados en la revista Capital Humano (Septiembre 2000 a Diciembre 2006) en las secciones “Formación y rendimiento” (F&R) y “Formación y desarrollo” (F&D)

<b>Rendimiento en la sección F&amp;R</b>	<b>Desarrollo en la sección F&amp;R</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Resultados / análisis de resultados</li> <li>— Alto rendimiento</li> <li>— Eficacia / eficiencia</li> <li>— Costes / reducción de costes</li> <li>— Productividad / aumento productividad</li> <li>— Evaluar / evaluación del impacto</li> <li>— Herramientas de evaluación</li> <li>— Cifras de negocio</li> <li>— Rentabilidad / máxima rentabilidad</li> <li>— Control / Sistemas de control</li> <li>— Control de objetivos</li> <li>— Datos sobre rendimiento</li> <li>— Indicadores de éxito</li> <li>— Acciones de formación eficaces</li> <li>— Recompensas / sistema de recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Valor de los intangibles</li> <li>— Desarrollo organizacional</li> <li>— Tránsito de producción a capital humano</li> <li>— Modelo actual: entorno, recursos humanos, formación, capacitación</li> <li>— Personalización del trato</li> <li>— Gestión del conocimiento</li> <li>— Motivación / aprendizaje</li> <li>— Retención del talento</li> <li>— Desarrollo de las personas</li> <li>— Superación del pensamiento lineal</li> <li>— Organización inteligente</li> <li>— Valores / creencias / cultura</li> <li>— Formación: más inversión que gasto</li> <li>— Sustitución del modelo tradicional por el de los intangibles</li> <li>— Cambio del rendimiento por desarrollo</li> <li>— Programas de desarrollo de habilidades</li> <li>— Planes de promoción (Administración Pública)</li> </ul>
<b>Rendimiento en la sección F&amp;D</b>	<b>Desarrollo en la sección F&amp;D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Costes</li> <li>— Rentabilidad de la formación</li> <li>— Rendimiento por la externalización</li> <li>— Efectividad</li> <li>— Mejora del rendimiento</li> <li>— Beneficios de la calidad</li> <li>— Obtención de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Desarrollo de las personas</li> <li>— Desarrollo de la información (interna y externa)</li> <li>— Programas de formación y desarrollo</li> <li>— Desarrollo organizacional por la formación</li> <li>— Desarrollo a través de outdoor training</li> <li>— Tránsito del rendimiento empresarial al desarrollo de las personas</li> <li>— Adaptabilidad</li> <li>— Inversión en conocimiento</li> <li>— Maximizar el impacto en formación</li> </ul>

Rendimiento en la sección F&R	Desarrollo en la sección F&R
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gestión del conocimiento</li> <li>— Formación y desarrollo en el liderazgo</li> <li>— Desarrollo de capacidades / emociones</li> <li>— Anticipación ante la complejidad</li> <li>— Clima organizacional adecuado</li> <li>— Necesidad de ingenieros de lo intangible</li> <li>— Necesidad de guías de desarrollo</li> <li>— Ámbitos estratégicos, formativos y tecnológicos</li> </ul>

### Referencias bibliográfica

- Barceló, M<sup>a</sup>. (Dir). (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC / PricewaterhouseCoopers.
- Benjumea, M<sup>a</sup>. (2000). Análisis de la oferta de estudios de postgrado en gestión de Recursos Humanos. *Capital Humano*, (136), 36-54.
- Cabrera, Á. (2000). Tecnología y formación: Nuevos paradigmas educativos. *Capital Humano*, (136), 60-64.
- Chowdhury, G. G. (2004). *Introduction to modern information retrieval* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Fact Publishing.
- Cobo, J. M<sup>a</sup> (2000). Aprendiendo de la experiencia. *Capital Humano*. (136), 68-71.
- Edvinson, L., & Malone, M. S. (1999). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Eguiguren, M. (2000) La formación orientada a resultados: Un modelo integral para la formación en la empresa. *Capital Humano*, (136), 14-15.
- Fernández, J. & Durán, N. (2000). La formación y las nuevas tecnologías. *Capital Humano*, (136), 56-59.
- Fernández-Salineró, C. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: Estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10, 181-242.
- Fernández-Salineró, C. (2004). Un enfoque pedagógico para el diseño de programas de formación en contextos organizativos. *Teoría de la Educación*, 16, 109-144.
- Gil Leiva, I. (1999). *La automatización de la indización de documentos*. Gijón (Asturias): TREA.
- Lancaster, F. W. (1995). *El control del vocabulario en la recuperación de la información*. Valencia: Universitat de València.
- Orgemer, G. (2002). *Enciclopedia de los recursos humanos*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Peñalver, A. & Ríos Lavandeira, A. (2004a). La revolución de los departamentos de Formación y Desarrollo (I). *Capital Humano*, (182), 72-80.
- Peñalver, A. & Ríos Lavandeira, A. (2004b). La revolución de los departamentos de Formación y Desarrollo (II). *Capital Humano*, (183), 52-62.
- Pinto Molina, M<sup>a</sup>, García Marco, F. J., & Agustín Lacruz, M<sup>a</sup> del C. (2002). *Indización y*

- resumen de documentos digitales y multimedia. Técnicas y procedimientos.* Gijón (Asturias): TREA.
- Pinto Molina, M<sup>a</sup>. (1993). *Análisis documental. Fundamentos y procedimientos* (2<sup>a</sup> ed.). Madrid: Eudema.
- Pinto Molina, M<sup>a</sup>. (1999). Tratamiento de los contenidos en la sociedad de la información. En M. Caridad Sebastián (Coord.), *La sociedad de la información. Política, tecnología e industria de los contenidos* (pp. 267-288). Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Rivero Rodrigo, S. (2002). *Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento. Un modelo de referencia.* Bilbao: SOCINTEC.
- Sáez Alonso, R. (1998). La ciberpedagogía y la investigación educativa ante el nuevo milenio. *Revista Complutense de Educación*, 6, 247-271.
- Sánchez Valle, I. (1999). Contextos epistemológicos para la Pedagogía Laboral y la Formación en la empresa. *Revista Complutense de Educación*, 10, 102-125.
- Torán, M<sup>a</sup>. (2000). El impacto de las nuevas tecnologías en la formación y el desarrollo de las personas. *Capital Humano*, (136), 65-67.
- Tramullas, J. (2002). Recuperación de la información en el World Wide Web. En J. López Yepes, (Coord.), *Manual de ciencias de la documentación* (pp. 601-631). Madrid: Pirámide.

### **Correspondencia con el autor:**

Ignacio Sánchez Valle  
Universidad Complutense de Madrid  
Facultad de Educación. Departamento Teoría e Historia de la Educación  
Rector Royo Villanova s/n. 28240 Madrid  
E-mail: [igsanval@edu.ucm.es](mailto:igsanval@edu.ucm.es)