

**Los procesos formativos y la metodología por competencias : factor estratégico y clave en el desarrollo de las organizaciones. Estudio realizado en empresas de industrias diversas en Valencia-Venezuela.**

CEJAS, MAGDA F. [Magda\\_cejas@yahoo.es](mailto:Magda_cejas@yahoo.es)

Universidad de Carabobo.Venezuela.

**Resumen**

Ya es conocido por los tratadistas del tema de gestión humana, que en la actualidad son muchos los factores que han de tenerse en cuenta para que las empresas puedan responder a las múltiples transformaciones en las que se ven expuestas producto de las nuevas tecnologías y del proceso de la globalización. En Venezuela el parque Industrial mas importante se caracteriza por tener en la actualidad más de 272 empresas –registro oficial de la cámara industrial- las cuales poseen características heterogéneas derivadas de la actividad comercial de cada empresa. Esto hace que quienes nos dedicamos al estudio de la gestión de los recursos humanos nos intereseamos por conocer si las empresas tienen la voluntad y el interés de involucrar en el diseño, participación y ejecución de las estrategias a los responsables de la dirección de recursos humanos. El propósito de este documento es analizar las diferentes experiencias de formación por competencias que actualmente ponen en práctica las industrias diversas que funcionan en el parque industrial carabobeño y además determinar si el componente formativo que adoptan las empresas venezolanas se ajustan a las nuevas tendencias estratégicas que hoy derivan de las exigencias del entorno y del mundo del trabajo.

Este documento propone puntualizar en dos dimensiones: la primera considerar las bases teóricas que identifican la estrategia empresarial con la integración del recurso humano y la segunda dimensión es determinar las premisas claves que garantizan el proceso formativo en las empresas venezolanas, considerando la metodología por competencias como factor estratégico y relevante en el logro de los objetivos empresariales. Para ello se escogieron un grupo de industrias diversas que fueron estudiadas y analizadas por separado a través de encuestas-entrevistas a informantes claves que laboraban en los departamentos de recursos humanos. La metodología seguida fue de tipo cuantitativo. En dichas empresas se buscó conocer la efectividad de la estrategia empresarial, los recursos humanos como ventaja competitiva, además se estudio los procesos formativos y de competencias.

Palabras claves: estrategia-formación-competencias.

## **1.-LA Gestión de los Recursos Humanos y la Formación por Competencias en las organizaciones.**

En los últimos años el mercado laboral ha cambiado en forma vertiginosa y radical, tanto han sido las transformaciones que se habla de aspectos como: el fin del trabajo, la desaparición del empleo de larga duración en una misma empresa, de la desaparición de la estabilidad laboral, de la existencia de empleos inestables y pocos duraderos, que pueden ser de calidad buena o mala en cuanto a salarios, calificaciones y condiciones de trabajo; se cuestiona la flexibilidad del trabajo, los tiempos del trabajo, el empleo femenino, la recurrencia del trabajo parcial o temporal, entre otros. Estas consideraciones del mercado de trabajo, en gran parte se han dado a consecuencia de las grandes transformaciones originadas por el cambio tecno-productivo y por las nuevas tecnologías de información y de comunicación. No obstante, estos cambios han encontrado una contrapartida en la modificación de las formas de trabajar; originando nuevos modos de producción y una gran variedad de innovaciones que estructuran una nueva organización del trabajo, apareciendo con ello una nueva concepción empresarial.

Se evidencia así una nueva forma de organización del trabajo que conduce a la configuración de un nuevo perfil del trabajador que apunta hacia una formación integral y al desarrollo de un mayor número de competencias, así como un mayor contenido técnico y social. Se conoce tradicionalmente que los conceptos más recurrentes en el modelo de análisis del mercado de trabajo identificaban factores tales como: tarea, operación, tiempos, movimientos; en la actualidad el modelo de análisis del campo laboral refiere otras condiciones entre las que destacan: formación, desarrollo, competencias de las personas.

No cabe la menor duda, que la evolución de la tecnología, el crecimiento de los mercados, la evolución de la economía han cruzado la puerta del siglo XXI, permitiendo con ello que los responsables de direccionar personal en las organizaciones diseñen sus políticas y estrategias considerando el personal

calificado para asumir los grandes retos del negocio. Por ello, factores como el cambio tecnológico, la reestructuración productiva, las modificaciones del mercado de trabajo orientadas hacia una mayor flexibilidad han justificado un cambio en las demandas de formación que a su vez provoque una necesaria exigencia de personas que demuestren sus capacidades en el puesto de trabajo.

En este sentido el análisis que pueda hacerse al comportamiento de las empresas con relación a las demandas correspondientes a la formación de las personas, se centra en diversos factores, siendo uno de los más destacados y quizás el más relevante el de la globalización, que de una u otra forma repercute en el contexto macroeconómico; hecho que incide en gran medida en sectores de la actividad económica donde se desenvuelven las empresas.

Ante este escenario mundial, muchas son las empresas que demuestran su interés en establecer planes formativos para mejorar la formación de las personas, donde necesariamente debe garantizarse el desempeño efectivo en la actividad laboral, por ello, en las organizaciones empresariales los planes estratégicos deben incluir los recursos humanos como un factor de primer orden. Dichos planes deben estar dirigidos a incorporar y a gestionar procesos, métodos, herramientas necesarias y útiles para la empresa y en general para el personal que en ella labora, con ello se buscaría alcanzar el desarrollo esperado de cara a la competitividad empresarial, dando paso los nuevos procesos tecnológicos y de producción. Cejas, Magda (2003).

En esta sociedad, donde las transformaciones ocurren vertiginosamente, gestionar una empresa representa una tarea muy compleja, por ello en toda gestión empresarial se debe considerar la gestión de los recursos humanos. No obstante, se hace necesario aclarar que la diferencia entre un modelo de gestión de recursos humanos con otro, es que cada organización contempla condiciones y situaciones distintas permitiendo con ello que la gestión humana oriente la consecución de sus objetivos en función de los requerimientos estratégicos de la organización

Coincide con lo expuesto con antelación Albizu, Gallastegi y Landaeta Rodríguez (2001), quienes consideran la gestión de los recursos humanos como aquella que contempla las actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, constituyéndose, consecuentemente, el eje de la propia actividad organizativa.

En este sentido, Bohlander, Sherman y Snell (2003) puntualmente retoman de la Society for Human Resource Management y la Commerce Clearing House, el estudio realizado por más de una década respecto a los desafíos competitivos que contempla la gestión de los recursos humanos en las empresas, siendo ellos aquellos que se concentran en desarrollar una fuerza de trabajo hábil y flexible para competir en el siglo XXI.

Dentro de los desafíos competitivos se encuentran:

- 1. La globalización**
- 2. Incorporación de nuevas tecnologías**
- 3. Desarrollo del capital humano**
- 4. Administración del cambio**
- 5. Respuesta al mercado**
- 6. Control de costos**

De esta manera, para los especialistas no es posible atender el llamado de responder a las grandes transformaciones del mundo laboral sin considerar previamente cada uno de los desafíos señalados. De allí la importancia que tiene la formación de los recursos humanos, pues éstos manejan los procesos de producción, administrativos, gerencial de las empresas, lo cual implica al mismo tiempo el desarrollo de los conocimientos, habilidades y las actitudes del individuo, en realidad suele interpretarse como el incremento de sus posibilidades y el desarrollo ilimitado de su potencial y talento.

Lo cierto es que en la actualidad las empresas mantienen un compromiso con la persona que se desempeña en ella de igual forma ha de interpretarse que la persona que labora en la organización también se compromete con la organización. Se habla inclusive de tres categorías de compromisos entre los empresarios y sus empleados:

1. Compromiso de actitud,
2. Compromiso programático y
3. Compromiso basado en la lealtad.

Es oportuno destacar a Davenport (2000 p.53), el cual introduce el término de inversión en la formación, haciendo énfasis en la necesidad del empresario de invertir en los recursos humanos.

En este sentido, emergen aspectos que son necesarios considerar respecto a la inversión en los recursos humanos, entre los que están:

✚ *La satisfacción en el empleo que posee el trabajador así como el interés que tiene en mantenerlo.*

✚ *Las oportunidades que le son posible considerar para lograr su desempeño en el puesto de trabajo y en las empresas, es decir sus posibilidades de demostrar sus propias capacidades.*

✚ *La motivación y el reconocimiento de los logros.*

✚ *Las posibilidades de crecimiento económico derivados de las diversas formas de compensación e incentivo por el trabajo ofrecido.*

Otros especialistas como es el caso de Gaines Robinson y Robinson (1999, pp.49-167), nos aportan la razón de ser y el deber ser, en la transición de un enfoque basado en la formación a otro que busca mejorar el rendimiento.<sup>1</sup> En tal sentido,

---

1

los autores nos indican una serie de aspectos que tradicionalmente han sido considerados como efectivos en la formación. Sin lugar a dudas, que la inversión en recursos humanos refuerza el compromiso y la dedicación, con componentes que son claves y determinantes agregando valor lo cual logra traducirse en una mayor competitividad. Es necesario destacar que el modo en que la empresa se introduce en la competitividad dependerá, en gran parte, de los objetivos que persiga, y de los cambios que a lo largo del tiempo se presenten.

Hay muchos especialistas que a través de sus investigaciones realizadas en torno al tema de los recursos humanos, han tratado los diferentes modelos de la gestión empresarial, de los cuales para efectos de este texto se ha tomado lo de Pineda (2002a), quien alude a una síntesis histórica del desarrollo de la disciplina de la gestión empresarial, así como también se complementa esta síntesis con las aportaciones de Bayón M. (2002), el cual realiza una contribución importante. La exposición gráfica de los diferentes modelos de gestión que han predominado a través del tiempo, tiene como objetivo mostrar el posicionamiento de los recursos humanos en cada uno de los modelos, y a su vez lograr ver cómo ha pasado de ser un elemento o recurso más del proceso productivo a ser el centro de la organización.

La gestión de los recursos humanos implica dedicación desde el inicio al fin de una relación laboral, y entre las tareas más importantes están: reclutamiento y selección, compensaciones, formación y capacitación, desarrollo de carrera, marcos legales, higiene y seguridad.

Para Quijano (2006) todas las actividades de las organizaciones se llevan a cabo a través de personas que trabajan en grupos que generan procesos humanos que pueden afectar a toda la organización. Actividades que centran sus esfuerzos en los valores implícitos, en las metas propuestas y en los modos de llegar a ellas. Ante esta consideración de Quijano (2006) al parecer se hace cada vez más

necesario para los especialistas y consultores de la gestión de los recursos humanos destacar los conocimientos sobre la administración de los negocios.

El punto de partida que permite comprender desde la gestión de los recursos humanos y la formación según De La Calle D y Urbina C (2004) es aquel que permite identificar 6 procesos básicos entre los que figuran:

**Procesos Básicos:** son aquellos procesos que son previos a que la persona se incorpore a la organización, buscan analizar por una parte los puestos de trabajo y por la otra plantear la planificación de los recursos humanos

**Procesos de Afectación:** son aquellos procesos donde los individuos se incorporan a las organizaciones. Se destacan dentro de ellos: el reclutamiento, la selección, la contratación y la socialización del individuo al puesto de trabajo y a la organización.

**Procesos de Formación y Desarrollo:** Se considera aquel proceso que permite el mejoramiento de su formación profesional dentro de la empresa, a fin de que pueda establecerse la conexión entre la formación y las responsabilidades que la empresa le permita asumir.

**Procesos de Mantenimiento:** considerados como aquellos procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Higiene Seguridad-Sindicatos-Calidad de Vida.

**Procesos sustractivos:** Son aquellos que recogen la desvinculación del trabajador a la empresa, bien de forma involuntaria- ejemplo el despido-o de forma voluntaria –admisión o jubilación-.

**Procesos de evaluación y compensación:** aquel que supone que todo trabajo debe ser remunerado y compensado, para lo cual es necesario llevar a cabo evaluaciones de su desempeño con el propósito de registrar sistemáticamente si estos están cumpliendo con las exigencias propias del puesto de trabajo.

De manera particular, nos interesa centrarnos en el proceso de desarrollo, el cual identifica la formación como un subsistema de los recursos humanos, y la convierte en un factor estratégico que cada vez tiene mayor importancia. Al

respecto, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) destacan la relevancia de la preparación de los profesionales para el siglo XXI desde la gestión de los recursos humanos y desde la evolución que esta ha tenido en las empresas. Destacando que esta evolución puede ser descrita, de forma muy sintética sobre la base de tres consideraciones

1. Su orientación administrativa.
2. Su énfasis en las relaciones laborales.
3. Su enfoque estratégico.

A tenor de lo expuesto, se destaca que la evolución de la función de los recursos humanos centra su atención en base a estos tres componentes, teniendo en cuenta que la orientación administrativa tiene que ver con el proceso burocrático y con la convicción de que el trabajador tenga en cuenta las reglas establecidas, la segunda consideración respecto a las relaciones laborales considera el aspecto socio-jurídico lo cual permite establecer las condiciones del trabajo entre el trabajador y la empresa y por ultimo el enfoque estratégico hace énfasis en la búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas de cara al aumento de la competitividad, mejora a la calidad y eficiencia productiva así como la búsqueda de la eficacia, con ello se garantiza la integración de las personas en las organizaciones.

Estos objetivos empresariales se alcanzan con mayores posibilidades cuando las empresas han atendido de forma eficiente el desarrollo del talento de su personal, así, el desarrollo de las potencialidades humanas es uno de los principales elementos generadores de productividad, vinculado, además, a una cultura empresarial y a la identificación del empleado con el puesto de trabajo y con la organización. Quienes tienen la tarea de gestionar los recursos humanos, tendrán que considerar sus componentes, y no olvidar la comprensión que requiere el capital humano desde el ámbito organizacional. Esto lleva implica la integración de muchos componentes tales como: las capacidades, los conocimientos, las actitudes y aptitudes –entre otros-.



Esta administración de los recursos humanos, requiere de procesos formativos propios del mundo laboral, que son, en algunos casos permanentes y en otros coyunturales. Desde la perspectiva actual de cambios y de globalización, se requiere garantizar en las organizaciones una formación continua.

No obstante, la estrategia del negocio es factor clave para el éxito competitivo, juega un papel determinante dentro de las organizaciones ya que la misma permite de una u otra manera que las empresas logren alcanzar sus objetivos y metas dentro del entorno de laboral, en palabras de Porter (2003) son tres tipos de estrategia competitiva existentes en el mercado laboral:

1. La empresa que lucha por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

En este sentido, si el único propósito de la estrategia es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores implica ello que toda estrategia corporativa supone, así, un intento por alterar las fortalezas relativas de la compañía para diferenciarse de sus competidores -de manera eficiente- por lo tanto desde la perspectiva de la gestión humana, la estrategia del negocio identifica el éxito competitivo en el mercado a través del producto, pero la estrategia de la gestión de recursos humanos necesariamente debe estar alineada con la estrategia del negocio, por tanto la formación de las personas es de vital importancia para crear componentes diferenciadores a través de estas.

Si las empresas consideran esta alineación-estrategia del negocio y estrategia desde la gestión de los recursos humanos- es de gran relevancia los

requerimientos que en materia formativa se lleven a cabo, por tanto, las empresas –dependiendo de su actividad formativa- deben considerar la formación por competencia que viene emergiendo en el contexto laboral como una respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad de la formación de los recursos humanos para adaptarse a los cambios que sufre la empresa en un entorno globalizado. La razón anterior determina el ser de todo proceso formativo en los recursos humanos y se considera uno de los ejes primordiales de la competitividad, del crecimiento económico y el desarrollo social, por lo que apunta a ser un factor clave y estratégico en las organizaciones. En este sentido la relevancia estriba en el fomento de las competencias y en la necesidad de incrementar las “calificaciones fundamentales” en el individuo; siendo preciso respaldarlas a través de procesos formativos eficaces.

#### **METODOLOGIA APLICADA EN EL ESTUDIO:**

1. Es necesario indicar que el estudio de industrias diversas de la zona industrial de Venezuela, se llevo a cabo a través de diversas experiencias derivadas de la práctica en gestión de recursos humanos en este sentido la metodología utilizada- constituye uno de los aspectos más relevantes en toda investigación- permitió ubicar la directriz definida por los investigadores-colaboraron en este estudio tesis de la facultad de cs. económicas y sociales para dar respuesta a cada una de las interrogantes derivadas del caso estudio. Refleja además de la metodología seleccionada para estudiar el problema, las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para la recolección de datos, así como aquellos procedimientos estadísticos que contribuyeron en el tratamiento efectivo de la información obtenida. La investigación se caracterizó como una Investigación de Campo de tipo descriptiva y no experimental. Todas las investigaciones al utilizar un diseño descriptivo-campo requieren crear los métodos y formas necesarias para recaudar toda la información existente en el problema. Por esto se determina como técnica a la estrategia para obtener los datos primarios del estudio. Dentro de esta técnica se considero la encuesta la cual fue aplicada a un total de 50 empresas de industria diversas en el parque industrial carabobeño, así como también en algunos de los casos se aplicaron entrevistas a informantes claves (jefe de personal) . La encuesta se sometió al juicio de experto, así como también se aplico La

confiabilidad de la misma utilizando el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual estima la consistencia interna de una escala de medida, obteniéndose una correlación alta ya que se obtuvo como resultado el 0,80 lo cual implica que la correlación es alta. La encuesta se dividió en tres partes, la primera referida a aspectos generales de la empresa y la estrategia de negocio, la segunda referida a la formación como proceso y la tercera referida a las consideraciones que hacen posible comprender la formación como factor estratégico en las organizaciones. Los datos se analizaron a través de la estadística multivariante logrando destacar el análisis respectivo de las variables más relevantes del estudio.

## **REFLEXIONES FINALES**

En cuanto al diagnóstico de la formación se parte fundamentalmente que en la empresas objeto de estudio no se evidencia de un proceso de formación sistemático – entendido este proceso como aquel plan que debe seguir una aplicación sistemática por parte del formador y/o organización, para satisfacer necesidades que han sido diagnosticadas en el ámbito de los comportamientos de las personas en el campo profesional el cual permitirá un mejoramiento de su desempeño en su actividad laboral. En consecuencia los planes de formación no son diseñados en función de las necesidades que puedan ser detectadas en los puestos de trabajo y mucho menos se realiza una programación previa para formar al personal, lo que evidencia que este proceso no colinda con los planes estratégicos que se tenga en la organización. Así mismo, la muestra escogida para el estudio-industrias diversas no muestra evidencia de alinear la estrategia con la gestión de recursos humanos y por ende con los procesos formativos. En las empresas seleccionadas, la formación es un proceso que se adecua solo a los requerimientos que por partida formativa ha de hacerseles al personal que labora y en base a las necesidades requeridas en el momento, la existencia de una planificación previa no es posible considerarla, así mismo, las empresas cuyas características evidencian un mayor número de personas laborando-100 en adelante- indican que realizan planes de formación basados en la metodología por

competencias pero en la practica solo estiman considerar algunos de los momentos lógicos de dicha metodología.

## **Bibliografía**

ALLES, Martha. (2001-2004). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.** Ediciones Gránica. Barcelona. España.

ANDRÉS R., María Paz. (2001). **Gestión de la Formación en la Empresa.** Editorial Pirámide. Madrid. España. pp. 71-87.

ARMSTRONG, M. (1981). **A Handbook of Personnel Management Practice.** The anchor press ltd. Great Britain. pp.126-149.

ARMSTRONG, M. (1988). **Human Resource Management.** IPM. London.

AUBREY, R; COHEM, P.M (1995). **La Organización en Aprendizaje permanente. Estrategias Prácticas para Ganar Ventajas Competitivas.** Editorial Deusto. Bilbao. Versión Original. (1995) **Working Wisdom. Timeless Skills and Vanguard Strategies for Learning Organizations.** Editorial Jassay-Bass, San Francisco. DOLAN S, SCHULER R y VALLE Ramón(1999). **La Gestión de los Recursos Humanos.** Editorial Mc. Graw Hill. España.

BAYON, Mariné F. (2002). **Organizaciones y Recursos Humanos.** Editorial Síntesis. Madrid. España.

BEER, M. Walton E. (1990). **Developing the competitive organization: Interventions and Strategies.** American Psychologist. Vol. 45. Nro.2. pp.154-161.

BERNARDIN, H.J. y Russell, E.A. (1993). **Human Resources Management.** McGraw Hill. London.

BERTALANTY, Van Ludwing (1973). **Theorice Generale des Systems** .Dunned Editions. París.

BLANCO, F. y LOZANO (2003). **Diseño de una Escala para Medir la orientación del Entorno de la Nueva Formación Profesional.** Cuadernos de Economías y Dirección de Empresa. AEDEM. Minerva Ediciones. Madrid. pp.157-184.

BONACHE, Jaime y CABRERA, Ángel. (2002). **Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI.** Prentice Hall. España.

Bohlander, Sherman y Snell (2003). **Administración de Recursos Humanos.** Mc Graw Hill. Madrid.

BUCKLEY y CAPLE. (1991).**La Formación. Teoría y Práctica.** Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.

CABRERA, Flor (1987). **Técnicas de Evaluación y Seguimiento de Programas de Formación Profesional.** Editorial Largo Caballero. España

CABRERA, Flor (1999). **Evaluación de la Formación.** Síntesis Educación. España.

CARRIG, K. (1997). **Reshaping Human Resources For The Next Century.** Lessons From a High Flying Airline Human Resource Management, Summer, Vol.36.Nro.2. pp.227-289.

CEJAS, Magda. (2002). *La Formación por Competencia y Reconversión Profesional. Ponencia. Organización Internacional del Trabajo. OIT. Curso de formación y Reconversión Profesional. Italia.*

CEJAS, Magda. (2002a). **Fusiones para la Formación y el Desarrollo de los Recursos Humanos. Gobierno-Empresa-Universidad y Sociedad.”.III Congreso Iberoamericano de Psicología.** Julio de 2002, en Bogotá D. C. Colombia. p.52 .

CEJAS, Magda. (2002b). **La Formación por Competencia en el Docente Universitario, ante la Utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Tic).** Congreso Iberoamericano de Psicología. Julio 2002. Bogotá.. Colombia. p.47.

CERTO, Samuel. (1997). **Modern Management.** Diverty, Quality Ethics, And The Global Environment. Prentice Hall.New Jersey. pp.272-294.

- CHIAVENATO, Adalberto. (1998). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- COENS, T y Jenkins M. (2001). **¿Evaluaciones de desempeño?** Editorial Norma. Bogota. Colombia.
- COLOM, Antonio *et al.* (1994). **Estrategias de Formación en la Empresa**. Narcea Ediciones. Madrid. España.
- DALTON, E. MCFARLAND. (1999). **Administración de Personal**. Teoría y Práctica. Fondo de Cultura Económica. México. pp.357-394.
- DAVENPORT, Thomas (1993). **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**. Editorial Harvard Business School Press. Boston.
- DAVENPORT, Thomas. (2000). **El Capital Humano**. Gestión 2000.Barcelona. España.
- DEL POZO, Fernando. (1992). **La Dirección por Sistema**. Ediciones Limusa. España.
- DESSLER, Gary. (1984). **Personnell Management**. Third Edition. Prentice Hall Company-Virginia. EEUU. pp.219-253.
- DESSLER, Gary. (1991). **Administración de Personal**. Versión Original: **Personnel Management**. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- DOLAN S, SCHULER R y VALLE Ramón. (1999). **La Gestión de los Recursos Humanos**. Editorial Mc. Graw Hill. España.
- DOROTHY Leonard y STRAUS (2000). **Gestión del Conocimiento. Poner a Trabajar a Todo el Cerebro de la Empresa** Harvard Business Review..Ediciones Deusto. Bilbao. Madrid. pp.123-155.
- EDVINSSON, Leif y MALONE Michael (1999). **El Capital Intelectual**. Gestión 2000.Barcelona. Versión Original: **Intellectual Capital**. Harper Collins Publisher, Inc. New York
- FERNÁNDEZ, R. Manuel (1999). **Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección**. Ediciones Díaz de Santos. España.

- GALLASTEGI, Albizu y LANDAETA R. (2001). **Dirección Estratégica de los Recursos Humanos**. Editorial Pirámide. Madrid. España.
- HARPER & LYNCH. (1992). **Recursos Humanos y Clima Laboral**. Edición Especial. Gaceta de los negocios. Madrid.
- Harvard Business Review (2000). **Gestión del Conocimiento**. Editorial Deusto. Bilbao. España.
- HAY GROUP (2000). **Factbook Recursos Humanos**. Editorial Aranzadi Thomson. Navarra. España pp.961-999
- KIRKPATRICK, D. (1998). **Evaluating Training Programs**. Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco.
- KIRKPATRICK, D. (1999). **Evaluaciones de Acciones Formativas**. Los Cuatros Niveles. Epise. Barcelona Versión Orginal: **Evaluating Training Programs: The four Levels** .Editorial Berret Koehler. San Francisco. pp. 19-57.
- LIBRO BLANCO. (1994). **Crecimiento, Competitividad, Empleo. Retos y Pistas para entrar en el Siglo XXI**. Comisión Europea. Luxemburgo.
- MAGER, Robert y PIPE Peter (2002). **Cómo Analizar y Mejorar el Rendimiento de las Personas**. Gestión 2000. Barcelona.
- MILKOSVICH G. y BOUDREAUN J. (1998). **La Administración de los Recursos Humanos**. Editorial McGraw –Hill. México.
- MILKOSVICH G. y Glueck, W. (1985). **Personnel/Human Resource Management**. Business Publications Inc. Plano Texas.
- MILKOSVICH George et al (1997). **Dirección de Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- MINTZBERG Henry (1993) **La Estructuración de las Organizaciones**. Ariel Economía, Barcelona. Título Original: **The Structuring of Organizations**.
- MINTZBERG, Henry (1992). **El Poder de las Organizaciones**. Ariel Economía. Barcelona. Título Original: **Power in and Around Organizations**.
- NAVAS L. J. y GUERRAS M. L. (2001). **La Dirección Estratégica de la Empresa**. Ediciones Civitas. España.

- OCDE (1982). **El Futuro de la Enseñanza y la Formación Profesional**. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. España. pp.21-70
- PÉREZ G, Eduardo y Rodrigo M. (1998) **Desarrollo y Evaluación de los Recursos Humanos**. Ediciones Pirámide. Madrid. España. pp.35-64
- PINEDA, Pilar (1995-2003). **Auditoria de la Formación**. Ediciones Gestión 2000 España. pp. 19-30
- PINEDA, Pilar (2002a). **Gestión de la Formación en las Organizaciones**. Ariel Educación. España.
- ROBBINS, Stephen P. (1996). **Management**. Fifth Edition. Prentice Hall International Editions. New Jersey. pp. 254-292.
- ROBINSON, Dana y ROBINSON J. (1999). **De la Formación a la Gestión del Rendimiento. Una guía práctica. Título original: Moving from training to performance**. Centro de Estudios Ramón Areces. S.A. Madrid. España.15-25.