

Hacia un enfoque de la capacitación permanente de los directivos

MSc. Miranda Manuel y MSc. Aleyda González Rodríguez

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental proponer un modelo de capacitación permanente para los directivos de la Administración pública del Ministerio de la Pesca de la República de Angola con el objetivo de potenciar las competencias gerenciales requeridas y lograr un desempeño eficiente en las entidades de este Ministerio su correcta aplicación se convertirá en un medio de motivación y estímulo en los empleados. En el trabajo se aborda los fundamentos teóricos acerca del tema de capacitación permanente, varios conceptos y reflexiones acerca de la capacitación. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de riqueza para el personal de toda organización

Palabras clave: *Capacitación y administración*

ABSTRACT

The present work was carried out with the purpose to present a model of permanent training for the directives of the public administration in the Fishing Ministry of Angola's Republic with the objective to boost the required competences and achieve an efficient acting in the entities of this Ministry moreover will permit establish and recognize future requests to develop the human available resources, because its correct application will be converted in a halfback of motivation and stimulus in the employees. To reach proper conclusions are necessary to carry out an analysis that permits know us the relating theoreticians of the topic under discussion based on a system of coherent indicators and related that permits a focusing of integrality . In the work the theoretical foundations is taken in consideration to near the topic of permanent training, several concepts and reflect about the training in different viewpoints from International until in an individual way. The training at all levels constitutes one of the best inversions in human resources and one of the main sources of wealth for the personnel of all organization, the Fishing Ministry gives the employees the incentives by offering opportunities of promotion and transferences to complement the skills in the work and it uses the in its potential maximum that finally finished by benefiting to the Finishing of Ministry

Key Words: *Training, administration*

INTRODUCCIÓN

Se plantea que cualquier organización que trate de convertirse en una organización líder, necesita que su desempeño sea consecuencia no sólo de la capacidad de los empleados, sino también de la adquisición de mayores conocimientos y habilidades, del avance en competencias emocionales, autoconfianza, autocontrol, orientación a resultados, empatía y trabajo en equipo. La capacitación de esta manera promueve el desarrollo y como resultado de ella se generan programas que ayudan a los empleados

a que se preparen integralmente como personas, se le proporcionan conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo y se desarrollan habilidades que se concretan en las competencias requeridas para un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. La organización debe por tanto evaluar continuamente sus indicadores de desempeño para determinar el nivel de inversiones que en términos de capacitación deberá acometer.

De esta manera se puede afirmar que la capacitación de los recursos humanos es una de las vías a través de las cuales la organización da respuestas a las necesidades que tienen de contar con un personal altamente calificado y productivo. En este sentido, una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento en su seno y aspirar a ubicarse en el rango de competente es precisamente la capacitación en forma continua y programada de su personal, fundamentándose en las necesidades reales dirigidas al perfeccionamiento creciente de sus miembros.

Hacia una conceptualización

Al revisar la bibliografía sobre este tema encontramos numerosas conceptualizaciones de lo que este proceso significa para los distintos estudiosos del tema, así para Dessler Gary (1994) la capacitación consiste en: "(...) proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo" (p 145). Otros autores como Bohlander (1999) planteó que: "(...) el término capacitación se utiliza con frecuencia de manera causal para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros (...) se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo".

Para Davis (1992) son "(...) actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual" (p 32), mientras que para Silíceo (1996) la capacitación: "(...) es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador".

Una concepción más acabada en este primer grupo de definiciones es la que ofreció Aquino (1997), cuando planteó que: "la capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo". (p. 68) La capacitación vista así, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados dejando de lado la implicación que el proceso tiene en desarrollo futuro del empleado y en la estrategia de la organización.

Otros autores al definir el proceso de capacitación le confieren un mayor alcance, de esa manera según la opinión de Heberth (2002) : " la capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas" ; para Ernesto Gore (1998) " la capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en

consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (p. 6). Según lo planteado por Blake (1997): "la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal".

Teniendo en consideración los conceptos brindados por los autores antes mencionados, proponemos concebir la capacitación como: "el proceso donde se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones encaminadas a satisfacer las necesidades personales y organizacionales orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño con gran efectividad en la toma de decisiones y profesionalidad compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad de la organización a la cual sirve. Además se ha de considerar que es la preparación teórica y práctica que se le da al personal con el objetivo de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia que es indispensable, de esta manera los conocimientos adquiridos durante la capacitación serán útiles.

Las organizaciones que utilizan el proceso de capacitación en su diferentes modalidades como estrategia para seguir siendo competitivas, supone un importante reto al que tienen que hacer frente los departamentos de recursos humanos para así poder lograr los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea capaz de llevar a cabo nuevas tareas. La capacitación ha dejado de ser un proceso que finaliza en un determinado momento de la vida para convertirse en proceso permanente, por tanto el principio de aprender algo hoy, para aplicarlo mañana, ya no tiene vigencia y debe ser cambiado por el de aprender hoy para estar en condiciones de aprender siempre.

De modo general se puede concluir que la capacitación también se refiere a la disposición y aptitud que alguien observará para la consecución de un objetivo determinado. De aquí se interpreta que la capacitación debe de tener bien definidos los objetivos para lograr su propósito. Para Chiavenato (2007) los principales objetivos del proceso de capacitación son: "prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo, proporcionarles oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona, además de modificarle la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia" (p. 559).

A partir de estos conceptos se han encontrado, en diferentes bibliografías, varios principios básicos que debe cumplir la capacitación en general, los mismos establecen en las organizaciones su función, formando un todo, respondiendo también a los intereses personales y sociales convirtiéndolos en un medio de promoción profesional de los empleados, de esta manera la efectividad de la capacitación dependerá en gran medida del diseño adecuado de las acciones formativas, de la metodología empleada, del desempeño profesional de los instructores y de los recursos empleados. Entre estos principios se identifican los siguientes:

Productividad: La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

Calidad: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.

Planificación: la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

Prestaciones indirectas: se considera que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Se espera que la organización pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

Salud y seguridad: la capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

Prevención de la obsolescencia: los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos. La obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo y esta puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

Desarrollo personal: en el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo donde la capacitación y el desarrollo del recurso humano deben de alinearse con la estrategia que acompañará a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los directivos aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas. De esta manera la capacitación y el desarrollo comienzan con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores resultados. Sin dudas en esto radican los beneficios de la capacitación, que ha demostrado ser un medio muy eficaz tanto para la organización como para la inversión en el capital humano para hacer productivas a las personas. No obstante, no se debe dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Los beneficios pueden ser tanto para las organizaciones y los empleados: en el primer caso, el de la organización, este posibilita mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, crea mejor imagen, mejora la relación jefes-subordinados permitiendo reducir la tensión entre ambas partes facilitando así el manejo de áreas de conflictos, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo con vistas a la promoción, contribuye a la formación de líderes y dirigentes, conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, se promueve la comunicación en toda la organización.

En el segundo caso, los empleados se benefician por la contribución positiva en el manejo de conflictos y tensiones, además de eliminar los temores a la incompetencia o la ignorancia individual, presenta una perspectiva para forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas, sube el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, desarrolla un sentido de progreso en muchos campos, ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

Al igual que existen beneficios, también encontramos barreras que contribuyen a la degradación del éxito de cualquier capacitación y estas comienzan cuando la asesoría se inició sin concepción teórica clara. No están determinados con claridad los objetivos que persigue la organización, es decir desconocimiento de las metas y misión general y por consiguiente no se tiene una buena planificación, cuando no se parte de la consideración de las necesidades reales de trabajadores y de la organización. Pueden fracasar los programas de capacitación cuando no existe un seguimiento por parte de la estructura gerencial sobre los departamentos y su vínculo con los asesores, falta de atención a muchas de las sugerencias y/o recomendaciones dadas por el capacitador, cuando existen limitaciones con el tiempo para la ejecución de la capacitación, desconfianza del asesorado hacia el asesor. Mala comunicación o ausencia de la misma entre los factores que intervienen.

Acerca del carácter permanente de la capacitación

El conocimiento se ha convertido en un recurso valioso que revoluciona la riqueza de las organizaciones y de las naciones, que además se vuelve obsoleto en un periodo corto de tiempo. Lo único que se puede predecir acerca de una ventaja competitiva basada en el conocimiento, bien sea de un país, de una industria, de una institución o de un individuo, es que ésta pronto será desafiada por un competidor totalmente nuevo. Se puede plantear que la adquisición de conocimientos; es decir, el aprendizaje, no se puede suspender a ninguna edad. El aprendizaje continuo durante toda la vida de trabajo del individuo, será un requisito para toda persona y solo esto se logra a través de una capacitación permanente y esta debe cumplir con ciertas funciones:

Proporcionar habilidades profesionales no aprendidas o no enseñadas durante la educación profesional.

Mantiene el conocimiento básico profesional.

Moderniza las habilidades profesionales básicas y prepara para los cambios.

Las características de la capacitación permanente son:

- Es continua y perenne, abarca toda la existencia del ser humano.
- Es dinámica, flexible y diversa, ya que está constantemente en cambio.
- Es evolutiva, ya que se desarrolla a la par de la ciencia y la tecnología.
- Es el resultado del medio cultural, ya que sufrirá transformaciones producto de la cultura en que se inserta.
- Es formal e informal, ya que su influencia en el individuo se debe tanto a programas de educación, capacitación o adiestramiento como el aprendizaje por curiosidad, limitación o necesidad.
- Es unificadora, ya que envuelve y unifica las etapas escolares, básicas, medias y superiores y otras a que está sometido el individuo. Es reflexiva y de amplio espectro, ya que no sólo se preocupa de aspectos

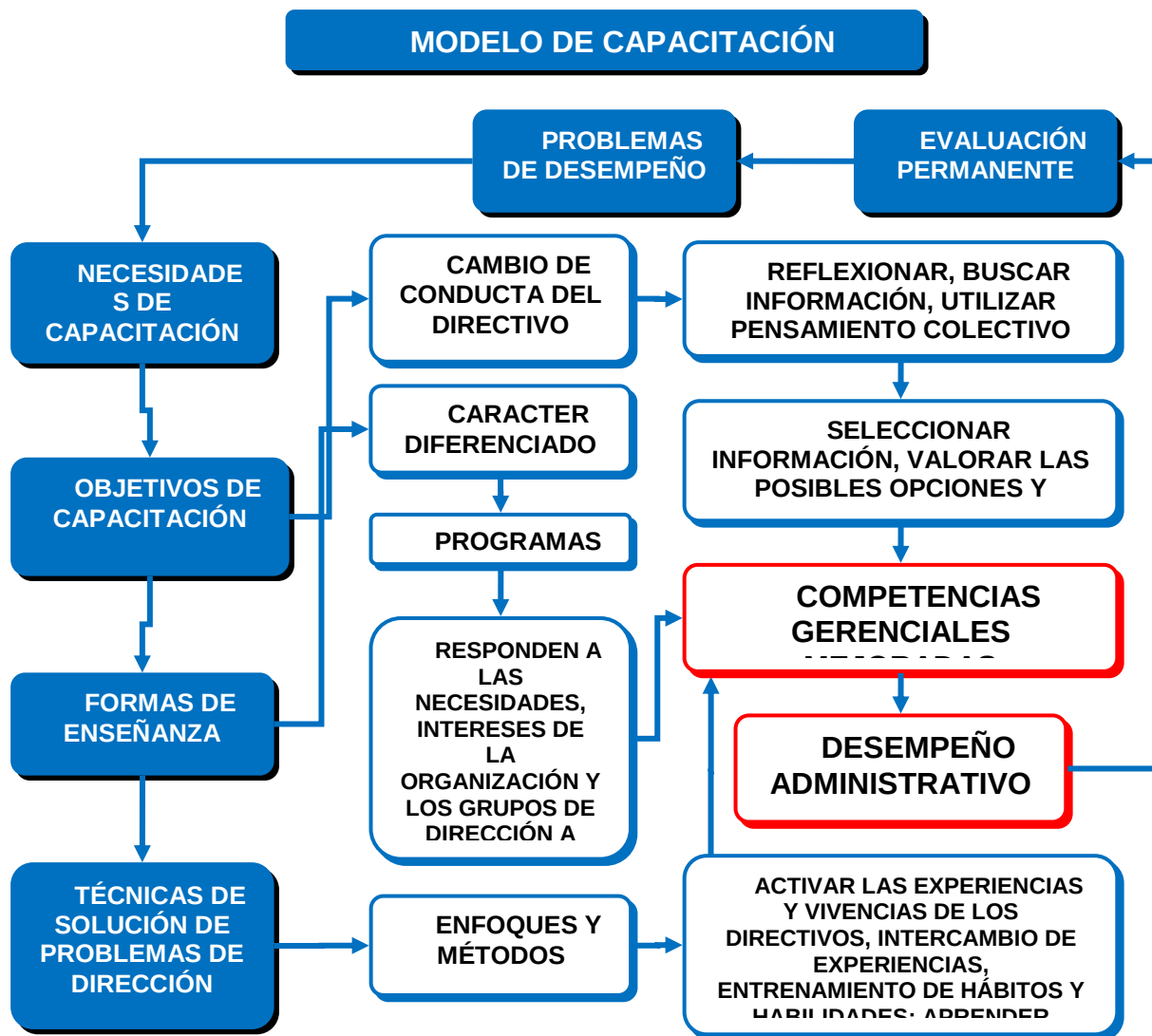
técnicos y profesionales del individuo, sino que abarca su circunstancia, su pasado, presente y futuro.

- Es universal, autodirigida, no elitista, ya que es privilegio de todos los seres humanos por lo que constituye la democratización del aprendizaje.

Ventajas de la capacitación permanente

La capacitación permanente constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización la realización de cursos de postgrado, de especialización y entrenamiento ofrecen ventajas ya que pueden incluir disciplinas que normalmente no se incluyen en los cursos académicos, de graduación o de postgrado. Entre ellas, por ejemplo, pueden figurar las relacionadas con la legislación profesional, tanto nacional como comparada con la internacional, así como enseñanzas prácticas del cumplimiento de las normas éticas profesionales, destacando la necesidad de ese comportamiento con relación a los colegas, a clientes y a la sociedad en general, entre otros. Cuando dichos cursos se ofrecen por empleados de organizaciones profesionales, benefician, en el mismo nivel que a las organizaciones grandes, a aquellas organizaciones más pequeñas que no tienen condiciones para mantener cursos propios de entrenamiento profesional.

Independientemente del modo en que los autores abordan la capacitación, un concepto busca fundamentalmente su aplicabilidad a la realidad productiva. Esto significa decir que la noción de competencia está fuertemente relacionada a la capacitación, productividad, al desempeño y al resultado, las competencias son características permanentes de la persona, coincidiendo mayoritariamente que en su sentido más amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole, y en torno a ellas debe desarrollarse cualquier acción de capacitación.



El carácter permanente se pone de manifiesto en la continua evaluación del desempeño de los administradores, que coincidiendo con Weirich y Koontz la determinación de las necesidades de capacitación ha de determinarse a partir de las carencias que pudiesen ser causa de un desempeño no exitoso, de la evaluación del potencial.

Con el objetivo de validar empíricamente el modelo propuesto se aplicó el criterio de expertos para corroborar la factibilidad del mismo. El tipo de muestra utilizada fue de expertos. La misma “se utiliza frecuentemente en estudios cualitativos y exploratorios” (Hernández, Fernández & Baptista (2004), p.227).

Los diez expertos seleccionados cuentan con experiencia y prestigio en el dominio teórico y práctico sobre formación de directivos, especialmente del sector de las organizaciones empresariales. Para verificar su grado de experticia se desarrolló a través del método de criterios de expertos. Se halló el coeficiente de conocimiento o información (kc), luego se calculó el coeficiente de argumentación (ka), y finalmente se procedió a calcular el coeficiente de competencia (K). Los resultados fueron superiores a 0,9 en todos los casos por lo que sus criterios son válidos para ser tenidos en cuenta. A estos expertos, se les presentaron cinco indicadores referidos a componentes y contenido del modelo con el objetivo de emitir un juicio de valor en cada indicador

correspondiente al elemento del modelo a analizar: (5= muy relevante, 4= bastante relevante, 3= relevante, 2= poco relevante, 1= no relevante). Para el procesamiento estadístico de los resultados sobre las valoraciones emitidas se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 10.0, en español, hallando una medida de tendencia central propia de los niveles de medición ordinal, en este caso la mediana que constituye el valor que divide a la distribución por la mitad.

Tabla 1. Valoraciones emitidas por los expertos sobre validación de la estructura lógico metodológica del modelo

No		Relevan-cia	Pertinen-cia	Adecua-ción	Coheren-cia	Excelen-cia
1	Válidos	16	16	16	16	16
2	Perdidos	0	0	0	0	0
3	Mediana	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0

Tabla 2. Frecuencias absolutas de respuestas por aspectos consultados y categorías señaladas

Componen-tes del modelo	Muy relevan-te	Bastante relevan-te	Relevan-te	Poco relevan-te	No relevan-te	To-tal
1	8	5	3	-	-	16
2	8	4	4	-	-	16
3	7	3	3	3	-	16
4	6	4	2	3	1	16

Tabla no. 3.

Componentes del modelo	Matriz de frecuencias relativas acumuladas			
	C1	C2	C3	C4
1	0,4375	0,8125	1,0000	1,0000
2	0,5000	0,7500	1,0000	1,0000
3	0,4375	0,6250	0,8125	0,9375
4	0,3750	0,6250	0,7500	0,9375

De acuerdo con la comparación realizada, los indicadores fueron evaluados de muy relevante y bastante relevante. La casi totalidad de los expertos reconoció la importancia del modelo para contribuir con las competencias necesarias en los directivos para desempeñarse eficazmente en un puesto de dirección y cumplir con las exigencias del entorno y el contexto organizacional (dos de ellos consideraron como poco relevante el componente 3, tres vieron el componente 4 como poco relevante, y solo uno como no relevante). Estas valoraciones confirman el valor de los enfoques y principios, además de la pertinencia de las fases de determinación de necesidades, la determinación de los objetivos, las formas de enseñanza y las técnicas de solución de problemas. A partir de la consulta, en los rangos de muy relevante, bastante relevante y relevante.

CONCLUSIONES

Los sistemas de formación de directivos se conciben vinculados a la solución de problemas reales y específicos de su desempeño para cumplir con los objetivos de sus organizaciones. Para ello los referentes teóricos metodológicos asumidos en la investigación se apoyaron en formas dinámicas de gestión.

Además, se conciben enfoques y métodos basados en el protagonismo de los participantes y en la obtención de resultados a través de la interacción dinámica con los facilitadores. La integración de estos aspectos se logra en el vínculo entre las

condiciones y demandas de las situaciones concretas en el trabajo y las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto de dirección.

Los resultados en la constatación de la factibilidad del modelo fueron altamente positivos, obteniéndose valoraciones en el rango de muy relevante y bastante relevante por parte de los expertos consultados. Lo que permitió reconocer la importancia del modelo para contribuir con las competencias necesarias en los directivos para desempeñarse eficazmente en un puesto de dirección, fortalecer su liderazgo y cumplir con las exigencias del entorno y el contexto organizacional.

REFERENCIAS

- Alpízar, R. (2004). *Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana. Cuba.
- Bringas, José A., (1999). *Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". Cuba.
- Codina, A. (2006). 10 Habilidades Directivas. ¿Por Qué? ¿Para? ¿Qué? ¿Cómo? *Folletos Gerenciales*. No. 2, febrero. La Habana.
- López, J.C. (2010). *Modelo de Gestión del Proceso de Preparación y Superación de Cuadros en el contexto de las organizaciones en Cuba*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana. Cuba.
- Mertens, L., (2009). *Competencias Laborales, sistemas, seguimiento y modelos*. España: psicojack.com.
- Vecino, J.M. (2008). *Dimensión estratégica de la capacitación*. Recuperado el 30 de octubre de 2008, en <http://www.gestiopolis.com/organizacióntalentol/>.
- Agüero M. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación de la Maestría en Dirección de un grupo de directivos empresariales de Ciudad de la Habana*. I Taller científico nacional sobre la medición del impacto de la capacitación.
- Almaguer L. M. (2002). *Impacto del componente Dirección de la Preparación y Superación de Cuadros y su contribución al desempeño directivo*. Trabajo de Diploma en opción al grado científico de Master en Dirección. I taller de impacto de la capacitación. Universidad de Holguín. En <http://intranet>.
- Cabrera G. A. (1999): Clima organizacional en empresas chilenas, 1 (2) en <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Cantú H.D. y Mc Graw H. V (2001): Desarrollo de una cultura de calidad.
- Cardona Pablo y Ma Nuria Chinchilla. Evaluación y desarrollo de competencias directivas, en *Deusto Business Review*, No 89, Marzo/ Abril 1999.
- Carvajal Peña, G. (2000): *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia e Recursos Humanos. Caracas.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Clement D. y Aimara García (2004). *La formación de equipos directivos. Algunas reflexiones*. II Taller Nacional de Medición del Impacto de la Capacitación.
- Dale B. G., R. J. Boaden, and D. Lascelles. (1990): Total quality management: An overview. In Dale, B.G. ed. *Managing Quality*, Ed. B. G. Dale, 3-39. New York: Prentice Hall.

- Davis Keith y J. W. Newstrom (1985): *Comportamiento Organizacional*. Séptima edición. Elorduy Mota, Juan.I, (1993) *Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. Una visión dinámica de la empresa*, Editorial Mc Graw Hill.
- Fernández Aguado Javier (2000, Octubre). *Habilidades directivas, en busca de las raíces*. Revista Capital Humano, No 37.
- Ferreira, P. y L. Disla Cruz (2003): *Cultura Organizacional*, en [http:// www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf](http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf)
- Gore, Ernesto (1996), *La educación en la empresa*, [Buenos Aires](#), Granica.
- Guns, B y K. Anundsen (s/f) *Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva*. Ed Prentice Hall (edición digital)
- Hall, R. (1996): " Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados". 2da Edición. México. Printice Hall.
- Lawler, E. E. (1981): *Pay and Organization Development*, Ed. Addison-Wesley, New York.
- Lewis, D. (1998): *How useful a concept is organizational culture. Strategic Change 7*: 261-276.
- McGregor, D. M. (1960): *The Human Side of Enterprise*, Ed. McGraw-Hill, New York.
- Mendoza, A. (1990). *Manual para la determinación de necesidades de capacitación*. Editorial Trillo. México.
- Valiente Sando P. y María Alicia Álvarez Reyes (2004). *Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos*. Universidad Pedagógico de Holguín, Cuba.
- Vázquez Socarrás A. e Idania Pérez Carmona (2003). *Diagnóstico del Impacto de la Capacitación. Propuesta de Metodología*. Ponencia presentada en el evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
- Zorrilla, H (s/f) *La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica*. Disponible en: www.geocities.com/ResearchTriangle/1872/km.htm. Pérez Cruz, María del Carmen, *Proyecto de Comportamiento Organizacional*, Maestría en Dirección Empresarial, CETDIR, 2000.