

CULTURA Y FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Begoña Barreiro Fernández
Angeles López Cabarcos
Guillermo Sánchez Vilariño
Universidad de Santiago de Compostela

El presente trabajo trata de recalcar el papel de la función formativa dentro de los nuevos modelos de gestión de los recursos humanos y su especial relación con la cultura de la empresa. Las organizaciones deben proveerse de capital humano adaptado a las nuevas condiciones que se presentan y ello vendrá condicionado como explicaremos posteriormente por la cultura empresarial. La formación será un factor importante que ayudará a la creación de una serie de valores, reglas, formas de actuar que definen la cultura empresarial. Por otro lado, también existe un nexo de unión entre la cultura existente en una empresa y el grado de importancia que se da a los procesos de formación, que ayudarán a mejorar los recursos humanos.

The present paper intends to highlight the role of corporate training within the new models of management of human resources, and also the special relationship between training and corporate culture. Organizations must provide themselves with human capital suitable for coping with the new situations arising. That process will be determined by corporate culture. Training will become an important factor for the development of the set of values, rules and ways of behaviour which define corporate culture. On the other hand, there is also a link between a particular corporate culture and the degree of importance attached to the training processes which intend to improve human resources.

PALABRAS CLAVE: cultura empresarial, formación, socialización, cambio.

KEYWORDS: corporate culture, training, socialization, change.

Sabemos que cada individuo tiene algo que los psicólogos llaman "personalidad". La personalidad de un individuo está formada por una serie de características relativamente permanente y estables. Cuando describimos a alguien como afectuoso, innovador, relajado o conservador, estamos describiendo características de personalidad. Una organización también tiene una personalidad que llamamos cultura. (Robbins, S.P. ; Colter, M 1996)

Formar parte de una organización es ser parte de su cultura. La forma en que las personas interactúan en la organización y los supuestos básicos que se formulan son parte de la cultura de la organización.

1. REVISIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA.

Empleamos el término cultura para referirnos a un sistema de significados compartido. Así como las culturas tribales tienen reglas y tabúes que dictan la forma en la que los miembros actuarán entre sí y con extraños, las organizaciones tienen culturas que dictan cómo deben comportarse sus miembros. En cada empresa, existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado a lo largo del tiempo. Estos valores compartidos determinan, en mayor grado, qué ven los empleados y cómo responden a su mundo.

La importancia del factor de la cultura interna (algunas veces llamada clima organizacional) ha recibido diversos grados de atención por los académicos y practicantes organizacionales. Recibió especial atención en el importante análisis de Barnard (1938) sobre las funciones del ejecutivo. Así nos explicaba como una de las funciones más importantes del ejecutivo era "fijar el tono" para toda la organización. Haciendo un breve repaso de las reflexiones hechas por algunos autores sobre el concepto de cultura encontramos enormes similitudes entre las definiciones dadas por ellos así como en la importancia que le atribuyen en la gestión empresarial.

En los años 80, se busca la cultura de la excelencia (Peters y Waterman, 1982). La cultura organizacional " es una posesión, un conjunto bastante estable de supuestos dados por sentados,

significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción “, Smirnich (1985) (en Richard H. Hall 1996). Esta es la razón por la que se la considera un factor contextual.

Según Schein (1985) “ La cultura está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven por lo tanto para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Tales soluciones ; en definitiva, vienen a ser suposiciones y asunciones sobre la naturaleza de la realidad, de la verdad, del tiempo , del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones de los hombres. Después , estas asunciones vienen a darse por sentadas y , finalmente, se vuelven inconscientes.” La cultura por tanto se compone de aquellas conclusiones que un grupo de personas extrae de su experiencia.

Edgar Schein (1992) ha definido la cultura como un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y ,por tanto, deseable para enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos. Por consiguiente , la cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos ,mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular. Schein sugiere que la cultura existe en tres niveles : artefactos (son cosas que “uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida par uno”, los artefactos incluyen productos, servicios e incluso conductas de los miembros del grupo) , valores adoptados (son las razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos lo que hacemos) y supuestos básicos (serían las ideas que toman por sentado los miembros de la organización); en una organización la cultura dicta “ la manera indicada de hacer las cosas”, muchas veces, por medio de supuestos implícitos.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) comparan la cultura de la organización con un iceberg , situando en la superficie los aspectos evidentes o abiertos (las metas de la organización, la tecnología, la estructura, las políticas y procedimientos o los recursos financieros) y bajo ésta los aspectos cubiertos u ocultos (percepciones, actitudes y sentimientos compartidos, así como una serie de valores sobre la naturaleza humana y lo que puede recordar o recordará la organización.

Para Robbins y Coulter (1996) la cultura es una percepción , esto es, los individuos perciben la cultura de la organización basándose en lo que ven o escuchan dentro de ésta y es un término descriptivo , esto es, se ocupa de cómo perciben los miembros a la organización, no si les gusta o no . Es descriptiva más que evaluativa. En este mismo sentido se manifiesta Díez de Casto, Redondo (1996) al indicar que la cultura es captada de forma personal e intransferible y que compartir los valores culturales no implica que sean aceptados por los empleados, sino simplemente que saben qué tipo de conducta es deseada.

Koontz, Wehrhiz (1998) destacan el carácter estable de la cultura y la dificultad de provocar cambios en la misma . Para ellos la cultura fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas.

Como vemos en la revisión anterior las culturas organizacionales internas han sido consideradas más o menos estables. La gente llega y se va, pero la cultura permanece robusta. Las culturas internas son un contexto organizacional conservador en que se forman las estructuras. Pero debemos plantearnos que las organizaciones de hoy se enfrentan al reto de adoptar una cultura organizacional flexible y sensible a las diferencias culturales que enfrentan los miembros de la organización, dentro de las sociedades y entre ellas. Las organizaciones de hoy toman parte en la economía global y los miembros de las organizaciones deben ser sensibles a las diferentes opiniones culturales que se encuentran cuando amplían su horizonte más allá de su país.

Cada cultura es fruto de unas condiciones y unas personas irrepetibles, pero estas condiciones en muchas ocasiones cambian y variar la cultura se convierte en imprescindible. Es necesario prestar especial atención a este cambio pues en muchas ocasiones puede resultar drástico e imprevisto y producirá efectos traumatizantes para los integrantes de la compañía. El cambio de valores impedirá , durante un largo período de tiempo, la consolidación de una nueva cultura aceptada y compartida (Díez de Castro ,J; Redondo L.C 1996). En resumen , la cultura condiciona la libertad de acción de los directivos, influyendo sobre todas y cada una de las funciones directivas.

2. LA CULTURA Y LA FORMACIÓN.

Una vez hecha una pequeña revisión a la literatura sobre el concepto de "cultura" pasaremos a ligar este concepto con lo que entendemos por socialización y formación en la empresa.

La socialización consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo, es decir, en la "forma de hacer" de la empresa, en su cultura. Sin un programa de socialización, los nuevos empleados pueden malinterpretar los objetivos de la empresa y su estructura jerárquica, llegando a formarse imágenes equívocas de cómo y por qué funcionan las cosas. Los nuevos empleados necesitan información sobre las políticas y procedimientos de la empresa, sus reglas, etc. Es necesaria esta información de ayuda para los nuevos empleados, ya que es habitual que la empresa o la unidad de trabajo haga las cosas de manera diferente a como ellos estaban acostumbrados. En este proceso de socialización o conocimiento y adquisición de la cultura de la empresa juega un papel relevante la formación, de ahí el interés de nuestro trabajo por la relación entre formación y cultura empresarial.

Es posible, que para muchas empresas el mejor momento de proporcionar formación a un empleado es cuando éste empieza a trabajar en la misma, pero debemos tener en cuenta que este proceso de formación no se debe detener aquí para una mejor adaptación a los cambios que se produzcan en la empresa y en el entorno. Así Tom Peters (1993) nos dice que la mejor forma de transmitir la filosofía y los valores de la empresa es a través de la formación. Para Peters en el futuro el control y la administración dependerán de la capacidad de repartir responsabilidades y compartir valores, los mejores programas de formación a todo nivel, desde principiantes a veteranos, serán aquellos que logren acercarse a estos valores sin demoras. Todo alto directivo deberá participar de los programas como profesor, sacando provecho, así, de la oportunidad de transmitir la filosofía que mantiene unida a la empresa en los turbulentos tiempos que corren. Comprobamos de esta forma, no sólo, la importancia que puede tener la formación en la transmisión de la cultura de una empresa sino también en el cambio cultural, permitiendo la adaptación de la organización a nuevos entornos.

El elemento humano, y por lo tanto su formación, es un elemento determinante en el desarrollo de la cultura de la empresa. La gestión de los recursos humanos se centra en acciones de carácter proactivo, interesándose no exclusivamente por resolver problemas de corto plazo, sino intentando acceder al largo plazo. Las personas aparecen como recursos activos de las organizaciones por su desarrollo, iniciativas y potencial que contribuyen a la creación y consolidación de la cultura empresarial. Los modelos de gestión de los recursos humanos se caracterizan por su carácter dinámico, de forma que su desarrollo avanza paralelamente a los cambios del entorno empresarial. En el entorno competitivo y global de los últimos años se ajustan los procesos de negocio y los procedimientos de organización, aparecen nuevos planteamientos en el mundo empresarial como el de Calidad, el de Gestión estratégica, el Márketing interno, la Reingeniería etc., que representan herramientas para conseguir dar nuevas soluciones a los acuciantes nuevos problemas de la empresa. Todos ellos no pueden aplicarse sin implicar directamente a las personas que conforman la organización, lo que supone cambios importantes en la manera en la que tradicionalmente se han realizado las cosas en la empresa. Es importante la atención prioritaria al elemento humano en el nuevo siglo porque en los recursos humanos reside el potencial para afrontar los retos que se le presentan a las organizaciones.

Si como decíamos anteriormente el factor humano es clave en la empresa la formación también se viene perfilando como área prioritaria dentro de los objetivos de gestión de personal ya que influirá decisivamente en la respuesta a muchas exigencias de recursos humanos a las que se enfrentan las organizaciones. Las empresas se enfrentan a un entorno inestable en el que el cambio es constante. Se hace patente la necesidad de concienciar al elemento humano de las organizaciones de los importantes cambios organizacionales que se nos avecinan. En este sentido se habla de la formación para el cambio, orientada a conseguir el cambio, es decir cambiar a las personas, sus valores, de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas. Se fundamenta en la necesidad de generar un cambio en la actitud, comportamiento y sentimientos de los trabajadores a la hora de acometer los importantes cambios organizativos, de tecnología, producto, mercados, que le aguardan a las organizaciones en el futuro inmediato. Las evoluciones tecnológicas traen consigo fuertes cambios en las exigencias profesionales, que hacen necesario adaptar las cualificaciones profesionales a las nuevas exigencias. Esa adaptación se realiza a través de la formación de los trabajadores. La

formación se utiliza para anticipar los cambios, o reaccionar rápidamente a los que no se han podido prever, por otra parte, es también una buena herramienta para promover y difundir los cambios dentro de la organización y ayudar a la creación de una nueva cultura que favorezca estos cambios.

La formación tiene grandes implicaciones en la configuración de la cultura empresarial. Uno de los objetivos de la formación es enseñar la organización en su totalidad, dotando a los miembros de la organización de la necesaria cultura común, la *formación es una vía de transmisión de la cultura*. Por otra parte, como comentamos anteriormente, la cultura y la formación están en interrelación constante ya que tienen ambas una coincidencia de objeto que es el factor humano. Las capacidades de los empleados, su aptitud para desarrollar una actividad, su actitud para innovar aportar ideas puede mejorarse por medio de actividades formativas, es por medio de la formación como se consiguen personas con habilidades exclusivas constituyendo una fuente de creación de capacidades distintivas de la empresa.

La experiencia no cumple en muchas ocasiones el papel de aprendizaje que mantiene al día al trabajador en su profesión ante los grandes cambios y rupturas tecnológicas en el saber y cualificación de las personas. En épocas anteriores el concepto de la formación respondía a un esquema estático en que la persona recibía durante un período determinado unos conocimientos que serían utilizados a lo largo de su vida profesional, efectuando una inversión recuperada posteriormente, de forma que la obsolescencia progresiva se paliaba por la experiencia profesional. En la actualidad es necesario el reciclaje formativo a través de toda la vida del individuo. En este sentido se argumenta que cada día en mayor medida, estamos inmersos en una sociedad de saberes y competencias, constatación que afecta tanto a la empresa como a los trabajadores, ambos en el siglo XXI deberán ser capaces de adquirir, de desarrollar y de dominar las competencias.

Se ha establecido la importancia de la función formativa en la empresa en base al papel principal que desempeña en la respuesta a los hitos actuales en la gestión empresarial y su influencia en la cultura empresarial. A continuación se indicará como se viene implementando ésta en la organización.

El programa de formación que resulte del estudio detallado de las necesidades debe proporcionar una respuesta directa a una necesidad o a un problema de la empresa. Garantizar que la formación satisfaga las necesidades del lugar de trabajo es fundamental para asegurarse que, efectivamente, ésta va a traducirse en una mejora real en la empresa. La formación puede enfocarse desde varios puntos de vista en función del lugar en el que se desarrolle, de los diferentes métodos de enseñanza y del tipo de formación que se proporcione.

Si nos planteamos el tipo de formación en cuanto al lugar en el que se proporciona, una forma muy habitual es la formación en el puesto de trabajo, en la que el empleado en formación trabaja en su puesto, generalmente bajo la tutela de un trabajador experimentado, de un supervisor o de un instructor. La formación en el puesto le ahorra a la empresa el gasto de tener a empleados fuera del entorno laboral para formarlos, así como el de contratar formación externa, ya que otros empleados de la empresa son generalmente capaces de proporcionar la formación necesaria. Es la mejor forma de transmisión de la cultura de la empresa pues son los propios miembros de la empresa los que indican a sus compañeros recién incorporados la forma de hacer las cosas en la misma, los valores compartidos, lo que se puede y no se puede hacer etc. Un inconveniente que se puede plantear en este caso es que los trabajadores que se ocupen de la formación de los aprendices no sepan transmitir sus conocimientos. Otro inconveniente es la dificultad que tienen las PYMEs para implantar esta modalidad de formación por no contar con los medios materiales y humanos necesarios para ello. Por ello en el caso de las PYMEs españolas un porcentaje importante de la tarea formativa se lleva a cabo a través de Asociaciones Empresariales que cubren las carencias anteriores.

En un reciente estudio sobre las necesidades de formación en las PYMEs se observa que las empresas son partidarias de impartir la formación continua en sus propios locales, ya sea en el puesto de trabajo de los empleados 51% o en otros locales de la empresa habilitados para ello 23,5%. Así mismo, las empresas consultadas también han mencionado como lugares adecuados para impartir la formación las instalaciones de las empresas organizadoras de la misma 38% o las asociaciones empresariales 27%. (La muestra utilizada en la realización del estudio incluye empresas de España, Italia y Portugal. Fuente: FORCE)

Otra alternativa a la formación en el puesto de trabajo, además de la proporcionada por las Asociaciones Empresariales, es la formación en aulas o locales de la empresa. Los cursos, la

simulación y los ejercicios de representación de papeles en aulas son ejemplos de formación fuera del puesto de trabajo. Una de las ventajas de esta formación es que proporciona a los trabajadores largos períodos de estudio sin interrupción. Evita distracciones e interrupciones.

Las empresas consultadas (Estudio Force) prefieren realizar una combinación de ambas, esto es, la práctica del trabajo más la teoría de las aulas. Así para el 72,4% de las empresas consultadas los cursos de formación deben ser realizados de una forma práctica en el puesto de trabajo. Para un 46,2% (las contestaciones han sido de carácter múltiple) los cursos de formación continua deben ser complementados con la presencia en aulas. Por último otras contestaciones menos frecuentes han sido las relativas a la formación a distancia 5,1% o el uso de la enseñanza asistido por ordenador 0,5%.

En la siguiente tabla se comparan los resultados por países:

ENFOQUE IDEAL	TOTAL	ESPAÑA	ITALIA	PORTUGAL
Prácticas en puesto de trabajo	72,4%	71,5%	67,2%	78,4%
Presencia en aulas	46,2%	48%	40,2%	50,4%
A distancia	5,1%	4,1%	3,3%	8,0%
En la Asociación Empresarial	0,5%	1,6	0,0%	0,0%
Enseñanza asistida por ordenador	0,5%	0,0%	0,8%	0,8%
En aulas- taller	0,3%	0,8%	0,0%	0,0%
N/S- N/C	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%

Debemos tener en cuenta que el tema que nos ocupa, que es la transmisión de la cultura empresarial, resulta menos adecuado la formación fuera del puesto que la formación en el mismo, o en los locales de la empresa, debido a que las dos últimas permiten un contacto directo con los valores, reglas, formas de hacer que priman en la empresa y serán más fácilmente asimilados y comprendidos. El principal inconveniente de la formación fuera del puesto es que lo que se aprenda puede que no se refleje luego en el puesto de trabajo. El aula, no es el lugar de trabajo, y la situación que se simule durante la formación quizás no se ajuste exactamente a la que se pueda encontrar en el puesto de trabajo. Pero no deberíamos descartar este tipo de formación como vía importante para el cambio de cultura en la empresa. En muchos casos es importante introducir elementos de fuera de la empresa para generar nueva formación y nuevas formas de hacer las cosas que permitan adaptar a la empresa a la evolución del entorno. La cultura corporativa no debe quedarse estancada.

3. FACTORES QUE AYUDAN AL CAMBIO DE CULTURA.

Si siguiendo con la idea anterior John Kotter (Gibson R. 1997) manifiesta que las culturas corporativas no deben ser un ancla para el cambio. Es posible que sea necesario una redefinición de la cultura. El nuevo tipo de cultura corporativa más adaptativo a los cambios que facilitará a las empresas competir con más éxito en el siglo XXI debería tener en cuenta dos factores principales:

- En primer lugar, que el grupo directivo valore profunda y sinceramente los diversos actores de la organización y no sólo sus propios papeles. En otras palabras, valorar principalmente los componentes básicos que sostienen su empresa, empezando por sus propios empleados, clientes, proveedores, accionistas. Realmente se interesan por sus empleados cuando existe una cultura de empresa que haga hincapié en el cambio, el aprendizaje y la continua superación. Debe existir una cultura que favorezca los procesos de formación para que éstos programas tengan éxito. Si el directivo de una empresa no hace entender el contenido y el objetivo de la formación a sus empleados, existe muy poca probabilidad de que el programa tenga influencia en el trabajo. En las empresas en las que se realizan amplios programas de formación, probablemente éstos no habrían tenido ningún efecto si la alta dirección de la empresa no se hubiera apasionado con cada uno de

los pasos del proceso. La formación no debe ser un mero ejercicio académico. La formación no tendrá éxito a menos que esté vinculada a los objetivos de la empresa.

- La segunda característica principal de las culturas es que la iniciativa y el liderazgo se valoran verdaderamente y se potencian a cualquier nivel dentro de la organización. Una tendencia al trabajo en equipo a lo largo y ancho de la organización. Se deberá dar la oportunidad a los empleados, que independientemente de cual sea su trabajo, vean su papel no sólo para hacer las cosas como están diseñadas en el presente, sino para imaginarse cómo deberían hacerse en el futuro. Debe existir una voluntad de delegar muchas de las funciones directivas a niveles inferiores, y no dejar que sean sólo los altos directivos los que las lleven a cabo.

En este sentido el estudio de FORCE sitúa a la formación como uno de los factores mejor valorados por las empresas y sus directivos. Tanto es así, que la formación, en casos, se sitúa por encima de factores como la innovación tecnológica o la cooperación entre empresas. Ello nos refleja el cambio cultural que se está produciendo en las empresas que cada vez más consideran a la formación como una inversión muy rentable a largo plazo evidenciando la importancia de adaptarla a los sujetos, buscando un enfoque práctico de la misma, así como la complementariedad de los conocimientos con la práctica y la experiencia del personal.

FACTORES ANALIZADOS	EN PRIMER LUGAR (%)	EN SEGUNDO LUGAR (%)	EN TERCER LUGAR (%)	PORCENTAJE ACUMULADO
Buena Dirección-Gestión	11,6	8,4	16,5	36,5
Calidad del producto	19,5	23,0	13,8	56,3
<i>Calidad de servicio</i>	22,4	20,3	7,6	50,3
Comercialización	22,4	8,6	12,4	43,7
Formación del personal	2,7	7,0	11,1	20,8
Motivación del personal	0,5	3,5	7,3	11,0
Financiación	7,0	9,7	8,6	25,3
Innovación tecnológica	5,7	9,5	2,7	17,9
Informatización	0,5	0,5	6,5	7,5
Dominio de idiomas	3,0	2,2	2,7	7,9
Cooperación entre empresas	1,4	2,4	1,4	5,2
Redes de telecomunicación	0,5	0,3	1,1	1,9
Diseño industrial	0,8	3,5	4,3	8,6

De lo anterior se deduce que la formación no sólo es importante para favorecer la creación de la cultura corporativa y ayudar a su cambio en el momento que se considere necesario, sino que también la cultura empresarial puede incentivar el aprendizaje y la superación continua a través de una cultura del cambio en la que se comprenda que hoy en día la fuerza de las organizaciones reside en las personas, en el elemento humano, aprovechando al máximo las cualidades de cada uno de los integrantes. Se hace patente un movimiento de cambio profundo de las tendencias de la función formativa en las empresas, la función formativa está experimentando un cambio. Una organización aprendiente requiere un nuevo tipo de liderazgo, que permita e incite a las personas a implicarse en un aprendizaje autocontrolado, pero colectivo, dirigido a la solución de problemas innovadores, el aprendiente llega a ser autolider, al tomar las riendas de su propio desarrollo. Las organizaciones tienden a ir más allá de la formación individual promoviendo el aprendizaje colectivo u organizacional, así como a mejorar la capacidad de los individuos para lograr unos objetivos que son evaluados a la luz de la cultura total de la organización.

En muchas ocasiones las empresas son reacias a los cambios y a promover procesos de formación. Cuando una serie de premisas básicas inventadas, descubiertas o elaboradas por un grupo,

han producido resultados lo suficientemente buenos como para que se les que considere válidas resulta difícil modificarlas. Si la dirección de una empresa puede crear una cultura para la misma, también debería ser capaz de emplear idénticos medios para modificarla. Pero no es algo tan sencillo. Las culturas se alimentan de sí mismas. Una vez implantadas, ofrecen estabilidad y certidumbre a sus miembros. Toda persona sabe lo que se espera de ella, lo que es importante y lo que debe hacer, resistiéndose ante cualquier cosa que amenace con alterar la cultura vigente.

4. CONCLUSIÓN.

A modo de conclusión queremos incluir unas notas que resumirían los puntos más importantes que tocamos en el trabajo:

- Una organización que no esté dirigida según valores que sientan sus empleados probablemente sufrirá conflictos, incertidumbre y frustraciones. La cultura debe ser compartida.
- Debe existir una mayor sensibilidad cultural, que se logrará mediante estudio, capacitación e instrucción.
- Se precisarán formas distintas de dirigir a las personas.
- La cultura debe ser aprendida, se adquiere y se transmite por medio del estudio, la observación y la experiencia.
- La cultura debe ser transgeneracional se acumula y pasa de una a otra generación pero ello no debe influir en su capacidad de adaptación a los cambios.
- La cultura debe influir en la forma en que se perciben las cosas. Influye sobre la forma en que las gentes actúan en el seno de las organizaciones. Su forma de actuar , su opinión sobre su trabajo , el trabajo con sus compañeros y la forma en que su futuro vienen determinados por normas, valores, y creencias culturales .

Estamos en una época de cambios no extrapolables desde el pasado. La asunción de los nuevos cambios provoca que las organizaciones sean diferentes en su forma pero también es su cultura; requieren de un conjunto diferente de actitudes por parte de quienes la quieren manejar y de quienes son manejados. Supone un cambio en la filosofía. En este sentido la formación se convierte en uno de los motores principales de los necesarios cambios , también culturales, a los que debe enfrentarse la empresa en la nueva era.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- Alcaide Castro,M; González Rendón,M; Flórez Saborido,I. “ Mercado de trabajo, reclutamiento y Formación en España”. Edt. Pirámide 1996.
- Aragón C.J; HurtadoT.; Llorens M. “ El ajuste de las características de los directores generales a la situación de distintas dimensiones del entorno sectorial”. Rev. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.Vol.2,Nº2, 1996 pg.101-117
- Argyris,C. “ Como vencer las Barreras Organizativas”. Edit. Díaz de Santos.1993
- Byars L.; Rues L. “ Gestión de los Recursos Humanos”. Edt. Irwin.1996
- Claver Cortés E.; Gascó G.E. ; Llopis Taverner J. “ Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo “. Edt. Civitas. 1995
- Cuadernos Cinco Días.Ernst-Young. “ Futuro de la Formación”. 1997
- Cuadernos Cinco Días. Ernst-Young. “ La gestión del conocimiento”.1997
- De Miguel Domínguez , J.C. y otros. “ Estudio de necesidades de formación ocupacional na Comunidade Autónoma de Galicia”1995. Edit. Xunta de Galicia
- De Pedro Garabito,C.; Galán S.F.J; Rivas C.A. “ El Directivo Global y la formación de los Recursos Humanos ante la Globalización de los mercados”. Actas Congreso de AEDEM. Ediciones Edinford. Granada 1996

- Diéguez C.I. Vázquez A. J.; “ Apuntes sobre el papel de la formación dentro de los nuevos modelos de gestión de Recursos Humanos” . Trabajo presentado en las VIII Jornadas Luso-Españolas de Gestao Científica. Oporto Marzo1998.
- Díez de Castro J, Redondo López,C . “ Administración”. Edt. Pirámide, 1996
- Donnelly; Gibson; Ivancevich. “ Dirección y Administración de empresas”. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana, 1994
- Force. Confederación Empresarial Valenciana. “ Las Necesidades de Formación en las PYMEs y el papel de las Organizaciones Empresariales”1995
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. “ Las Organizaciones “. Edt. Irwin, 1996
- Gibson,r. “ Preparando el futuro”. Ediciones Gestión 2000. 1997
- Gómez- Mejía,L.R; Balkin,D.B. ; Cardy R.L. “ Gestión de Recursos Humanos”. Edt. Prentice-Hall.1996
- González M.L.; Pastor T.A. “ Formación del directivo”. Actas Congreso AEDEM. Ediciones Edinford. Granada 1996
- H.Hall,R. “ Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados “.Edt. Prentice-Hall,1996
- Huete, L.M.; Debaig ,M. “ Hacia un nuevo paradigma de gestión”. Edit. McGraw-Hill. IESE. 1996
- Koontz,H; Weihrich,H. “ Administración. Una perspectiva global”.Edt. McGraw-Hill,1994.
- Peters,T. “ Del caos a la excelencia”. Ediciones Folio. 1993
- Robbins,S.P; Coulter,M. “ Administración”. Edt. Prentice-Hall Hispanoamericana.1996.
- Stoner,J.A .F, Freeman R.E., Gilbert,D.R. “Administración”. Edt. Prentice-Hall.1996