

## **LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DENTRO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

***Jorge Gómez Hernández, Julio Alberto del Río del Toro, Lisandra Socorro Martínez y Oscar Mederos***

### **Resumen**

Cualquier persona que trabaja en una empresa siempre ha sido evaluada por su superior de forma anárquica e informal. Por lo tanto y dado que la experiencia demuestra que esa valoración se realiza inevitablemente y puede repercutir en promociones, incentivos o estimulaciones la tendencia dentro del mundo empresarial lleva a formalizar la evaluación de los trabajadores.

Dentro del marco de la gestión del conocimiento, se dispuso en la AEI UCM-BYBAT la realización de este tipo de evaluación a través de la herramienta “Entrevista de Apreciación Anual” aportada por la parte extranjera para permitir homogeneizar y objetivizar la actuación de los trabajadores dentro de la empresa.

Con la aplicación de esta herramienta la AEI UCM-BYBAT ha logrado establecer un procedimiento para la evaluación del desempeño de sus trabajadores cumpliendo de esta manera con el Decreto 281: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, ayudar a la Dirección en la toma de decisiones en el momento de seleccionar a un trabajador para ocupar otro puesto o desempeñar una tarea, preparar a la empresa para la aplicación de la NC 3000 y sobre todo crear una cultura de la evaluación en toda la empresa.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, procedimiento para la evaluación del desempeño y entrevista de apreciación anual.

### **Introducción**

---

<sup>1</sup> Jorge Gómez Hernández es Maestro en Ciencias y se desempeña en la Asociación Económica Internacional UCM-BBI. E-mail: [jgomez@aei-ucmbybat.co.cu](mailto:jgomez@aei-ucmbybat.co.cu)

Julio Alberto del Río del Toro es licenciado y se desempeña en la Asociación Económica Internacional UCM-BBI. E-mail: [jdelrio@aei-ucmbybat.co.cu](mailto:jdelrio@aei-ucmbybat.co.cu)

Lisandra Socorro Martínez es licenciada y se desempeña en la Asociación Económica Internacional UCM-BBI. E-mail: [lsocorro@aei-ucmbybat.co.cu](mailto:lsocorro@aei-ucmbybat.co.cu)

El aprendizaje, y por ello la evaluación del desempeño, es una de las claves para el desarrollo pleno del conocimiento. En la sociedad actual, las empresas son más competitivas y mejoran su valor social si gestionan adecuadamente los conocimientos de sus miembros. Asimismo, gracias al conocimiento las personas son mas activas, responsables y emprendedoras, son ciudadanos con mayor capacidad de decisión política.

---

Oscar Mederos es licenciado y se desempeña en la Asociación Económica Internacional UCM-BBI. E-mail: [omederos@aei-ucmbybat.co.cu](mailto:omederos@aei-ucmbybat.co.cu)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus departamentos, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o mas personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño es un proceso continuo, resultado de la cultura de la organización, mas concretamente es el resultado de una cultura de objetivos que se concreta en una o dos entrevistas anuales – como mínimo suelen realizarse una entrevista completa al año y una de seguimiento a los seis meses -, en las que, en sus modalidades habituales, solo intervienen evaluador (inmediato superior) y evaluado, y en las que se hace referencia, exclusivamente, a las actuaciones del trabajador durante el periodo evaluado. No deben, por tanto hacerse referencia en la entrevista a cuestiones pasadas, solo al periodo evaluado.

La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático idéntico para todos los miembros de la organización – todos son evaluados por sus resultados (objetivos de orientación cuantitativa y/o por sus actitudes (objetivos cualitativos o competencias) -: con ello se logra que todos los afectados conozcan los criterios de evaluación y que se establezca una uniformidad de actuación que ayude a interiorizar el sentido de equidad en el proceso.

El interés por la evaluación de los trabajadores ha sido siempre preocupación de la Asociación Económica Internacional (AEI), representada por la sociedad mercantil francesa Bouygues Bâtiment Internacional (BBI), por la parte extranjera, y por la Unión de Construcciones Militares (UCM), por la parte cubana.

En este sentido y dentro del marco de la Transferencia de Tecnologías, el socio extranjero nos ha transferido su forma de evaluar su capital humano, expresada a través de la Entrevista de Apreciación Anual la que se aplica en la AEI hace ya tres

años. En este trabajo se mostrará el procedimiento aplicado para su implantación e implementación.

El objetivo del trabajo consiste en mostrar las experiencias de la aplicación de la Ficha de Entrevista de Apreciación Anual como herramienta y método de trabajo para elevar el proceso de formación y aprendizaje de cada trabajador de la AEI UCM-BBI.

Para la realización de este trabajo se emplean métodos teóricos y empíricos, cuantitativos y cualitativos. Se usa la observación directa y análisis de contenidos.

## Desarrollo

La transferencia de tecnología debe proporcionar al comprador un conjunto escrito u oral de conocimientos que le permitan utilizar, en las mismas condiciones que el vendedor, un conjunto de herramientas, tecnologías y procedimientos. Con este conjunto de conocimientos, el comprador debe poder producir en las mismas condiciones que el vendedor y la producción obtenida debe poder convertirse en una operación rentable (Rouach, 1999). Asimismo plantea que el suministro de tecnología puede hacerse a través de distintas modalidades, entre ellas la transferencia de *know how*.

La evaluación del desempeño es un procedimiento de expresión de juicios de manera sistemática y constructiva (Gan y Triginé, 2006). Según estos autores se trata de establecer un sistema *objetivo, sistemático y constructivo*, tratando de hacer conocer a los evaluados cuales son sus puntos fuertes y débiles, para conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos. Otros autores como Bohlander y Snell (2008) coinciden en que la evaluación del desempeño es una herramienta que se diseña para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño, considerando la cultura organizacional y las reales necesidades de cada organización.

Por su parte Whetten y Cameron (2005) plantean que la entrevista de evaluación del desempeño por lo general es parte de un sistema de evaluación profesional más grande. La meta de este sistema es evaluar al miembro de una organización y a menudo proporcionar retroalimentación a un subordinado acerca de las formas de mejorar el desempeño en un puesto. En este sentido Mosley, Megginson y Pietro (2005) sostienen que la entrevista de evaluación es una forma de satisfacer dos aspectos: la necesidad que tienen las organizaciones de no tener un mal desempeño y la necesidad de los trabajadores de no tener revisiones malas.

Dessler (2001) señala que se evalúa el desempeño por cuatro razones:

1. Proporcionar información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos.
2. Ofrecer la posibilidad de que el jefe inmediato y el subordinado repasen la conducta laboral de este último. Esto permite, a su vez, que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien.
3. Permitir a la evaluación formar parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes de carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.
4. Ayudar a administrar el desempeño de la organización y a mejorarlo.

Bohlander y Snell (2008) reconocen la existencia de múltiples candidatos para evaluar el desempeño de una persona debido a la complejidad de los puestos de hoy en día y que a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. Por ejemplo el jefe inmediato, los colegas, los miembros del equipo, los proveedores, etc. Este tipo de evaluación se conoce con el nombre de *Evaluación multifeedback*.

Puchol (2005) señala que a pesar de las grandes ventajas que se pueden extraer de la evaluación del desempeño, también se

pueden plantear algunos problemas como son:

- Efecto halo, estereotipos, prejuicios, tendencia central, diferencias de criterios entre los distintos evaluadores, excesiva benevolencia o rigor por parte del evaluador.
- Dar un peso excesivo, positivo o negativo, a un hecho aislado, sin considerar cual ha sido el comportamiento habitual a lo largo de año.
- Falta de experiencia como entrevistador del jefe inmediato.
- Excusa de que esta técnica consume mucho tiempo.

En la actualidad se emplean diversos métodos y formatos para evaluar el desempeño, los cuales han sido diseñados para medir los rasgos, la conducta y los resultados. Los **rasgos**, son los aspectos estables del carácter de las personas, están estrechamente relacionados con la personalidad. Algunos de ellos que se relacionan con el trabajo son el entusiasmo, la confiabilidad y la honradez. La **conducta** o actividad, es lo que hacen las personas en el trabajo, y comprende aspectos tales como trabajar con ahínco, mantener limpia el área de trabajo, tener siempre un buen aspecto y mostrar interés por la calidad y el buen departamento al cliente. Los **resultados** es lo que logran las personas o los objetivos que alcanzan. Cuando se aplica el sistema de administración por objetivos, la evaluación del desempeño consiste, en gran medida, en revisar si las personas han alcanzado sus objetivos o no (DuBrin, 2000).

Está claro entonces que el propósito de la evaluación del desempeño como se plantea en la NC 3000:2007 es la “medición sistemática (por el jefe inmediato)<sup>1</sup> del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo”.

---

<sup>1</sup> Nota de los autores

## La Gestión del Conocimiento y la Dirección por Objetivos aplicadas a la Evaluación del Desempeño

Según López (2005), la Gestión del Conocimiento en una organización es un verdadero sistema donde se integran diversos componentes, sus interacciones y las sinergias creadas entre ellos. Benavides y Quintana (2003) por su parte, afirman que en la implantación efectiva de la gestión del conocimiento es posible la utilización de una gran variedad de herramientas. En este sentido, North y Rivas (2008) plantean que dentro del ciclo de vida de un proyecto la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo es indispensable para conseguir los resultados planificados.

De esta forma se establece al componerse los proyectos de diferentes fases tienen su propio ciclo de vida y que puede ser apoyados por medio de instrumentos y procesos de la organización del conocimiento. Se debe fomentar, por tanto, desde la iniciación del proyecto hasta la elaboración de los resultados del mismo, el apoyo organizacional del aprendizaje desde distintos estudios para asegurar un resultado efectivo y eficiente.

Otro aspecto relevante dentro de esta ficha es la inclusión de la Dirección Por Objetivos, cuya filosofía esencial es la orientación hacia los resultados. Según Mínguez, A. (2006) esto significa que cuanto más clara es la idea de lo que se

pretende alcanzar, aumentan las posibilidades de alcanzarlo; si tenemos claro donde ir, más posibilidades tenemos de llegar; lo importante es lo que conseguimos, no lo que hacemos y que es preferible transmitir a los demás sus responsabilidades antes de decirles lo que tienen que hacer.

Este autor plantea además que en el proceso de aplicación de la DPO en la Evaluación del Desempeño existen cuatro fases:

1. Definir los objetivos
2. Establecer planes de acción
3. Informar sobre los progresos conseguidos y
4. Evaluar los resultados

En términos generales la implantación del enfoque de la DPO facilita la coordinación entre las distintas áreas operativas de la empresa y mejora, de forma importante, la gestión de toda la organización, tanto si se aplica en una empresa como en un trabajador

## EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA AEI UCM-BYBAT

Con la creación de la AEI en noviembre del 2000, la primera herramienta de evaluación que se implantó fue un Plan de Sustitución de Expatriados, específicamente en el primer proyecto de construcción del Hotel Pesquero, que respondían a las preguntas siguientes:

¿Qué?	Objetivos	¿A quién?	¿Por quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	Indicadores de seguimiento
Precisión del tema o conocimiento a transferir	Se establecían los objetivos de aprendizaje	Destinatario(s) de la evaluación	La persona que se encargaría de la transmisión	Se definía para cada objetivo la fecha de cumplimiento en el año	Se establecía la manera en que se transmitía el conocimiento	Se precisaba cómo se iba a medir el progreso del evaluado.

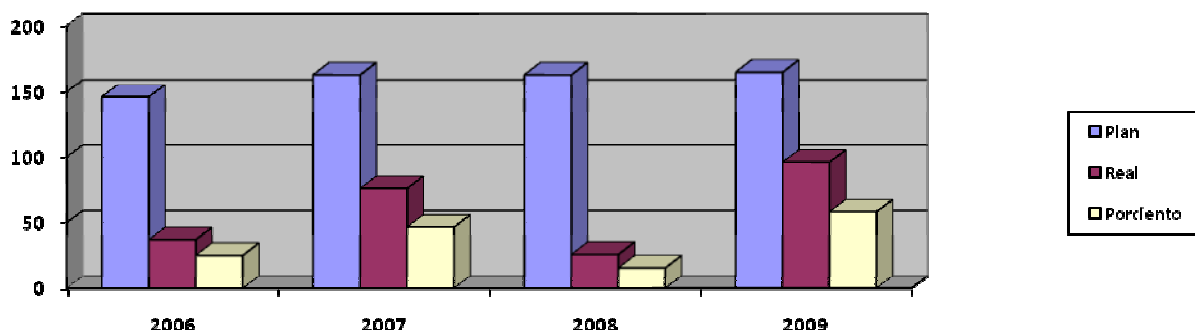
Este plan se estuvo confeccionando y siguiendo hasta el 2005. A partir de ese año, se sugiere por parte del socio extranjero la aplicación de una ficha de evaluación del desempeño y se toma la ficha de Entrevista de Apreciación Anual que se utiliza en la Sociedad Bouygues para evaluar a todos sus empleados. A esta ficha se le hizo una adaptación a nuestro contexto y se lanzó de forma experimental en la AEI ARCOS-BYBAT de Varadero en el 2005 y posteriormente, en el 2006, en la AEI UCM-BYBAT en el Cayo Santa María.

Esta ficha de Entrevista de Apreciación Anual venía a dar respuesta a uno de los *Por cuanto* de la Resolución 71/2003 para la Inversión Extranjera y Colaboración Económica, donde se establece lo siguiente: “Con el objetivo de establecer un mejor control en la importación y utilización de la asistencia técnica, que garantice que la adquirida sea la estrictamente necesaria, **así como contribuya a formar técnicos cubanos, que en el futuro puedan sustituir dicha importación, (...)**”. Y también da respuesta al Decreto 281/2007 “Reglamento para la Implantación y

**Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal**” en cuyo Artículo 85, punto 37, se expresa:

*“La evaluación del desempeño aplicada a los trabajadores es de particular importancia en los resultados de la empresa. Como órgano social, la empresa necesita conocer como se desempeña el personal; que metas nuevas han alcanzado; como crecen sus conocimientos, su ejemplaridad y los valores adquiridos; señalar las nuevas metas a alcanzar; entre otros aspectos que elevan el valor general de la empresa. Las evaluaciones se realizan por los jefes directos y deben ser de conocimiento de los trabajadores.”*

La aplicación de esta ficha de Entrevista de Apreciación Anual comenzó a aplicarse en la AEI UCM-BYBAT en el 2006 de forma experimental debido a que paralelamente existían otros modelos de evaluación del desempeño que solo hacían mediciones cuantitativas. La Figura 1 expresa la cantidad de fichas hechas por año respecto al total de trabajadores:



**Figura 1** Aplicación de la Ficha de Entrevista de Apreciación Anual en la AEI UCM-BYBAT

Aunque las cifras de aplicación de las fichas de Entrevista de Apreciación Anual no son satisfactorias, cuando se hace el seguimiento correctamente se aprecia la evolución de un trabajador dentro de la empresa en cuanto al puesto de trabajo que desempeña, las funciones inherentes a este puesto, los objetivos fijados para ese año, los puntos fuertes y de mejora en cuanto a las competencias y la gestión del conocimiento y sobre todo quedan escritas las opiniones y compromisos de los

evaluadores y evaluados, o sea el Jefe inmediato y el subordinado.

### La ficha de Entrevista de Apreciación Anual

Entre los objetivos de la creación de la Asociación Económica Internacional se encuentra como porcentaje de participación de la empresa Bouygues Bâtiment International “Garantizar la aplicación de las tecnologías de punta de que disponga en la construcción” y la “Transferen-

cia de know-how de (...), dirección, (...)”<sup>1</sup>. Precisamente, uno de los instrumentos de gestión utilizados por la Dirección para la toma de decisiones es la evaluación del desempeño en este caso materializada en la *Ficha de Entrevista de Apreciación Anual*.

Esta ficha forma parte de las llamadas tecnologías “blandas” o gestionales (soft technology). El objetivo de dichas tecnologías es optimizar el funcionamiento de las organizaciones e instituciones se refiere a los conocimientos de tipo organizacional, administrativo y de comercialización excluyendo los aspectos técnicos.

Al estar la AEI certificada con la ISO 9001:2000 y posteriormente con la ISO 9001:2008, se hacía necesario estandarizar un proceso de evaluación de su fuerza de trabajo por las razones enumeradas anteriormente y como parte de las aportaciones que como socio de esta Asociación debía hacer la empresa extranjera (Bouygues Bâtiment International) se nos facilitó hacer una adaptación de su método de evaluación cuyo soporte es la ficha de Entrevista de Apreciación Anual.

### **Objetivos de la Entrevista de Apreciación Anual**

La entrevista anual es un momento privilegiado de intercambio entre un trabajador y su superior jerárquico. Este intercambio completa las entrevistas regulares que abordan temas o problemas cotidianos cada vez que aparecen (Driant, J. 2006). La entrevista anual responde a los objetivos siguientes:

- Hacer un resumen del año que termina,
- Hacer un análisis sobre el rendimiento, el profesionalismo, el potencial y los valores del trabajador y definir sus ejes de progreso,
- Fijar los objetivos para el próximo año,
- Permitir al trabajador proyectarse mas allá del año próximo y prever junto con el

sus perspectivas de desarrollo y de evolución profesional.

La entrevista es útil para el trabajador, para el dirigente, para la empresa.

- Para el **trabajador**: Situar y proyectarse en la empresa
- Para el **dirigente**: Optimizar el posicionamiento y la evolución del trabajador
- Para la **empresa**: Administrar mejor y valorizar sus recursos humanos.

La realización de la Entrevista de Apreciación Anual consta de tres etapas definidas como sigue a continuación:

### **Antes de la entrevista: Preparación**

La entrevista tiene mecanismos demasiado importantes para ser improvisada. Por lo tanto hay que prepararla y prepararse:

- Con herramientas. Soporte de entrevistas precedentes, guía, expediente del trabajador en caso contrario...
- Resumiendo los hechos precisos del año que termina, los hechos ocurridos, las acciones cumplidas,
- Reflexionando en los objetivos a cumplir por el trabajador: objetivos del puesto de trabajo, transversales y de desarrollo personal,
- Haciendo abstracción de las consideraciones personales y emocionales,
- Estando listo para escuchar al otro,
- Previendo un lugar tranquilo con el fin de no ser molestados,
- Reservando dos horas en su fondo de tiempo (la disponibilidad es una condición de éxito de la entrevista).

### **Durante la entrevista: apreciación – orientación**

#### **Como evaluador:**

- Invite a su trabajador a expresarse libremente,
- Déle el tiempo para expresarse su punto de vista (sin prisa ni interrupción),
- Hágale preguntas para captar bien sus pensamientos y para ayudar a profundizar la reflexión (quien, cuando, qué, donde, como) mas allá de las apariencias y evidencias,

---

<sup>1</sup> Contrato de Asociación Economiza Unión de Construcciones Militares-Bouygues Bâtiment International.

- Pídale ejemplos prácticos (hechos, situaciones vividas) y reformule los puntos que podrían ser mal comprendidos,
- De su punto de vista de manera clara sobre los temas abordados, escogiendo formulaciones constructivas (enfocándolas en mejoras y soluciones)

#### Como evaluado:

- Decida expresarse (esta es su entrevista), no eluda un tema que sea personal, incluso si es delicado a abordar,
- Formule sus resentimientos, apoyando en hechos o situaciones vividas,
- Diga sus deseos de evolución y/o movilidad,
- Decídase a hacer preguntas a su responsable jerárquico y pedir precisiones.

#### Después de la entrevista: seguimiento

##### ✓ Acción individual

El trabajador espera de su jefe inmediato una consideración de los temas tratados durante la entrevista. Espera igualmente que se le den soluciones o una respuesta clara a sus sugerencias o sus deseos. Las partes “Proyecto profesional” y “Formación” pueden ayudar al trabajador y a su jefe inmediato para este seguimiento. Si es necesario, el trabajador puede pedir una entrevista de seguimiento con su jefe inmediato durante el año.

##### ✓ Acción colectiva

Los intercambios que tuvieron lugar durante la entrevista anual pueden tener un impacto para el departamento o la dirección. Para que se puedan aplicar acciones colectivas, las informaciones recogidas se transmiten a la Dirección y a la Dirección de Recursos Humanos. Estos datos recogidos son fundamentalmente para motivar las decisiones de formación, de evolución

de carreras y de promoción. Es esencial por tanto respetar el circuito de fichas de entrevistas con el fin de que las informaciones importantes se puedan explotar.

#### **Descripción de la ficha de Entrevista de Apreciación Anual (modificada)**

##### 1. Informaciones personales

Este aspecto no presenta problema alguno y puede venir ya escrito en el momento de comenzar la entrevista.

##### 2. Funciones actuales

Se precisa la misión global del puesto y se identifican sus principales responsabilidades y tareas. Existen otras responsabilidades que la persona debe cumplir (Sindicato, profesor adjunto...) y que deberían aparecer también.

##### 3. Balance del año transcurrido

Consiste en la apreciación de los resultados obtenidos. Este balance se debe expresar de manera objetiva, cuantificada, etc., con un análisis de las dificultades encontradas en la proyección (objetivos fijados para el primer año) y la realización (objetivos alcanzados al final del año).

##### 4. Evaluación de las competencias

Para la evaluación de las competencias indicándose los puntos fuertes y de mejora, el socio extranjero nos aportó un Referencial de Competencias y un Glosario de Competencias que fue un trabajo realizado entre el CEPIC y la empresa Bouygues Construction sobre los conocimientos y habilidades y las aptitudes personales más importantes para cada departamento. El objetivo de este referencial es ayudar a evaluar las principales competencias / cualidades / aptitudes del trabajador en la sección “Balance del año que termina” en la entrevista anual. En el glosario se establece una definición de cada competencia para una mejor comprensión de ellas.

1. Formaciones recibidas durante el año  
Se hace una revisión de las formaciones recibidas durante el año con el fin de comprobar lo que les aportó en la ejecución de sus funciones o para su desarrollo profesional y para medir la eficacia de la acción de formación seguida.
2. Preparación  
Se precisa el nivel de preparación que tiene el trabajador en su puesto actual así como su potencial para ocupar otros puestos y de que puesto es reserva.
3. Valores a fomentar  
Se precisa la adquisición de los valores emitidos por la empresa.
4. Apreciación global del año que termina  
Se emite la opinión del evaluador y precisan otros puntos generales que sean importantes.
5. Objetivos para el próximo año  
Se fijan los nuevos objetivos para el próximo año, en relación con la estrategia de la empresa. Estos objetivos pueden ser de dos tipos: los primeros los que contribuyan a lograr los de la empresa y los segundos los de progreso para acompañar la evolución del trabajador.  
También se fijan las formaciones que necesita para cumplir con los objetivos fijados.
6. Comentarios  
Esta parte se reserva al evaluador y al evaluado para que expresen por escrito sus opiniones, señalamientos, compromisos y/o expresar su acuerdo o desacuerdo con algún punto específico.

La entrevista termina con un pie de firma para el Trabajador, el jefe Inmediato, el Jefe de Departamento. Seguidamente se le entrega la ficha original al Director de Recursos Humanos quien la firma y la archiva. Tanto el evaluado como el evaluador guardan una copia para ellos.

## Conclusiones

- La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.
- La evaluación del desempeño trata de lograr diversos objetivos intermedios: mejoramiento del desempeño, decisiones de promoción, necesidades de capacitación y desarrollo, planeación y desarrollo de carreras.
- La evaluación del desempeño permite también rectificar errores en el diseño de los puestos, verificar inexactitudes en la información y enfrentar influencias externas que afectan el desempeño.
- La evaluación del desempeño son útiles para controlar la calidad del desempeño de los trabajadores.

## Bibliografía

- BOHLANDER, G. y SNELL, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. 14ª Edición. Cengage Learning Editores S.A., México.
- BENAVIDES, C. y QUINTANA, C. (2003); Gestión del Conocimiento y Calidad Total. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- DESSLER, GARY (2001). Administración de personal. 8ª Edición. Pearson Educación, México.
- DRIANT, J. (2006). Entretien Annuel. CEPIC, Francia
- DU BRIN, ANDREW J. (2000). Fundamentos de administración. 5ª Edición. Internacional Thompson Editores, S.A., México.
- GAN, F. y TRIGINE, J. (2006). Manual de Instrumentos de Gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Diaz Santos. España.
- LOPEZ, J. (2005). Planificar la formación con calidad, 1ra edición. CISSPRAXIS, S.A. España.
- MINGUEZ VELA, A. (2005). Dirección práctica de Recursos Humanos. 2ª Edición. ESIC Editorial, Madrid, España.



- MOSLEY, DONAL C.; MEGGINSON, LEON C.; PIETRI, PAUL H. (2005). Supervisión: La práctica del Empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. 6ª Edición. Cengage Learning Editores S.A., México.
- NORTH, K. y RIVAS, R. (2008). Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente. 1ra edición en español. LibrosEnRed
- PUCHOL, L. (2005). Dirección y Gestión de los Recursos Humanos. 6ª Edición. Ediciones Díaz de Santos. España.
- WHETTEN, DAVID A. y CAMERON, KIM S. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. 6ª Edición. Pearson Educación, México.
- Decreto 281:2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. REGLAMENTO PARA LA IMPLANTACION Y CONSOLIDACION DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATAL
- Resolución No 71/2003 PARA LA INVERSION EXTRANJERA Y COLABORACION ECONOMICA
- NC 3000:2007. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—VOCABULARIO.
- NC 3001:2007. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—REQUISITOS.