



Cajalón: DCM^R (Diálogo, Comprensión y Mejora), la historia de un cambio profundo

Se ha culminado en la Caja Rural de Aragón (Cajalón) la implantación de un modelo de gestión por competencias DCM^R (Diálogo, Comprensión y Mejora), fruto de una línea de investigación y desarrollo elaborada por Prímula Asesores. DCM dinamiza de forma innovadora el proceso de mejora continua mediante el desarrollo activo de las personas y su alineamiento con la estrategia de la organización. Hablar de este modelo es hablar de cómo generar una enorme eficiencia de recursos en la organización, simplificando los procesos, y aportando las mayores garantías de éxito en el alineamiento de la estrategia con el trabajo cotidiano de las personas.

MARÍA TERESA CATALÁN PORTERO, Directora de Recursos Humanos de Cajalón,
ANTONIO AGUELO ARGUIS, Socio-asesor de Prímula Asesores y profesor de Psicología del Trabajo
y RR.HH. de la Universidad de Zaragoza, y TERESA COMA ROSELLÓ, pedagoga y socia-asesora de Prímula Asesores

La Caja Rural de Aragón, Sociedad Cooperativa de Crédito, fue fundada en 1967 con la denominación de Caja Rural Comarcal de Catatalud (Zaragoza). Ya en 1975 contaba con un pasivo de 500 millones de pesetas y con una fuerte presencia en el Valle del Jalón. En 1979 traslada su sede a Zaragoza y da el salto al seg-

mento urbano. En la década de los 80 experimenta una fuerte expansión territorial, que comienza por La Rioja, y supera el centenar de oficinas. La Caja Rural de Cariñena se integra en Cajalón en 2002. A cierre del ejercicio 2004 la entidad gestionaba recursos de los clientes por valor de 1.108.229 miles de euros, contaba con 140 oficinas y tenía una plantilla de 340 personas que, a los largo de 2005 se ha incrementado en una veintena más.

FICHA TÉCNICA

Autores: CATALÁN PORTERA, María Teresa, AGUELO ARGUIS, Antonio y COMA ROSELLÓ, Teresa.

Título: Cajalón: DCM^R (Diálogo, Comprensión y Mejora), la historia de un cambio profundo.

Localización: Capital Humano, n° 195, pág. 28. Enero, 2006.

Resumen: Este artículo muestra el desarrollo y la implantación de DCM^R (Diálogo, Comprensión y Mejora) en la Caja Rural de Aragón (Cajalón) como fruto de un proceso conjunto con Prímula Asesores. El resultado es un modelo, un sistema y una herramienta de gestión del desempeño que permite generar una enorme eficiencia de recursos, facilitando la orientación continua de las personas hacia el logro de los objetivos de la organización. Se trata un modelo innovador que integra el modelo de rasgos y el de competencias, conectando los perfiles estratégicos de competencias con el "estilo personal" de cada profesional de la organización. DCM está generando para cada persona un informe individual, lo que está permitiendo universalizar los planes de desarrollo individualizados a toda la organización.

Descriptor: Gestión del Desempeño

I. UNA NUEVA FORMA DE "GESTIONAR DEL DESEMPEÑO" EN CAJALÓN

Gestionar el desempeño a través de DCM es facilitar la orientación continua de las actuaciones de las personas hacia la contribución al logro de los objetivos de la organización. DCM establece con claridad el perfil de excelencia de cada puesto que se desempeña, combinando de una forma innovadora y única la valoración de: los tres ámbitos de competencias (ver imagen), los rasgos profesionales individuales y las conductas realizadas.

Para ello, huyendo de un catálogo preestablecido desde la teoría, y partiendo de la

realidad de la organización, desarrollamos un trabajo conjunto de asesores y organización, para establecer las competencias corporativas, de área, de función y específicas, desentrañando las claves de éxito de cada uno de los puestos de la organización. De esta forma vieron la luz los perfiles estratégicos de cada puesto

Pero el modelo no tiene en cuenta sólo los comportamientos excelentes para el éxito en el puesto y en la organización, sino que, además de tener en cuenta lo "deseable" y las conductas de las personas que forman la organización (modelo de gestión por competencias), tiene también en cuenta la realidad concreta, el "estilo personal" de cada profesional de la organización (modelo de rasgos), apoyados para ello en el "Predictive Index" (P.I.), una herramienta cuya eficacia había sido ya ampliamente corroborada en Cajalón, así como en multitud de organizaciones de todo el mundo, a lo largo de muchos años.

Por ello, a diferencia de los tradicionales paquetes de bases de datos de competencias, DCM establece un sistema que permite en cualquier momento y partiendo de su quehacer cotidiano, apoyar los procesos de cada persona en su puesto de trabajo, en relación con su equipo y con el contexto organizacional, facilitando la valoración y orientación de su práctica en busca de la excelencia.

De esta manera, la gestión del desempeño se convertía en "un proceso de acompañamiento específico para cada persona, que, partiendo de cada realidad concreta, refuerza la comunicación, desde premisas compartidas por el directivo y el colaborador, orientándose hacia la mejora continua".

2. DESARROLLANDO AL LÍDER DEL SIGLO XXI.

Nadie discute que las organizaciones con más futuro son aquellas que están en continua búsqueda de soluciones que ayuden a orientar el barco rumbo hacia enfoques que garanticen el éxito en un entorno continuamente cambiante. En este contexto, encontramos nuevos modelos que bajo denominaciones como: "organizaciones que aprenden", "gestión del conocimiento", "gestión por competencias"...; aportan ideas valiosas para viajar con billete



FUENTE > Cajalón, 2005.

de primera en el "vertiginoso tren de los cambios"; aunque tantas veces resultan difíciles de implementar en la práctica.

Por lo tanto, el primer reto que asume DCM en este contexto, es el de ayudar a que con su implementación, los cambios desciendan fácilmente a la vida cotidiana de Cajalón, aportando método a un cambio progresivo hacia el *nuevo paradigma organizacional*. Por ello es vital que el modelo ayude a que cada directivo de Cajalón se convierta en auténtico entrenador de su gente, en un ámbito de desarrollo continuo y aprendizaje, posibilitando su actuación como guías de sus colaboradores, a través del universo que rodea cada puesto de trabajo.

Colaborador y directivo van haciendo un recorrido por el sistema que componen: el análisis del conjunto de rol, las tareas del puesto, las actividades de máxima rentabilidad, los recorridos individuales de mejora, las necesidades de formación y el compromiso anual en torno al desarrollo de objetivos de mejora. De este modo se facilita que el directivo se pueda orientar a que cada empleado recorra el camino de un cambio, flexible, pero planificado, en torno a un plan de desarrollo individualizado.

El acompañamiento externo continuo, se realiza por los consultores senior de Prímu-



la Asesores, profesionales de amplia trayectoria en organizaciones, creadores del propio DCM. Este apoyo experto, externo y permanente, gira en torno al *informe individual* que desarrolla su centro de análisis. Este informe es algo más que información, es conocimiento que se comparte y ayuda a que las personas recorran este proceso en un marco de confidencialidad y respeto.

Además Prímula Asesores, "alimenta", con el conocimiento generado, la estrategia de la organización, realizando un *informe estratégico* en el que "a vista de pájaro" puede dar una visión general sobre: los desempeños por colectivos, las fortalezas, las áreas de mejora más frecuentes, las necesidades manifiestas...

3. HISTORIA DE UN CAMBIO PROFUNDO: FUNDAMENTACIÓN E IMPLANTACIÓN

A modo de flash-back vamos a conocer el proceso por el cuál se gestó este modelo.

3.1. EL PROYECTO PARA CAJALÓN NO ERA "DE ÁRBOL DE PLUMAS".

Para entender esta idea hay que conocer que en algunos parajes africanos, los árboles ven el alba plagados de las plumas de los pájaros que han pasado la noche en ellos. Los pueblos se enorgullecen de la belleza de sus asombrosos "árboles de plumas" multicolores. Efímero orgullo, tan sólo dura lo que tarda en aparecer un soplo de aire, llevándose a la par plumas y belleza.

Existen proyectos "de árboles de plumas", que lucen bien en las organizaciones, que resultan útiles para mostrar... pero que resultan tremendamente efímeros en sus efectos. Desde el principio estuvo claro que el proyecto para Cajalón, no era el de adornarse como "un árbol de plumas"...

3.2. NOTICIA DE UNA NECESIDAD

En septiembre de 2002 la dirección de Cajalón planteó al equipo asesor el interés por incorporar un nuevo modelo de *gestión del desempeño*. Esta necesidad sólo era "la punta del iceberg" de la necesidad de impulsar un cambio organizacional más profundo orientado a la *transformación del liderazgo* y a la *mejora continua* como estrategia pa-

ra "dar valor" en el día a día, en un entorno altamente competitivo.

3.3. EVALUAR ¿PARA QUÉ?

Desde Cajalón sabían que el entorno financiero era familiar para la consultora y habían contrastado con ellos la multitud de experiencias conocidas sobre evaluación del desempeño vividas con diversa fortuna. Baje sin duda decisivo, para iniciar un proyecto, teniendo claro no sólo "lo que quieres conseguir" sino también "lo que quieres evitar".

Además ponían a disposición del proyecto una amplia formación pedagógica, que resultaba clave para poder desarrollar un trabajo que contuviera elementos de evaluación, y que se alejara de la opresiva carga semántica de una palabra que acarrea décadas de desatinos y oscurantismos realizados en su nombre.

- Identificar "valorar" exclusivamente con "medir" ("poner nota").
- Orientarse al pasado (valorar sólo lo ya obtenido).
- Servir a unos fines ocultos (sólo para tener un archivo de "buenos y malos").
- Propiciar sólo evaluaciones unidireccionales (sólo de arriba abajo).
- Sólo analizar los resultados (obviando el desempeño, en sí).
- Sólo buscar los errores.
- No tener en cuenta al contexto.
- Valorar cuestiones que no tienen reflejo en la Organización (incongruentes).
- Convertir la evaluación exclusivamente en una competición o modo de coerción.
- Evaluar sólo para controlar.
- Evaluar para conservar (la evaluación no es un punto de partida para la mejora).
- Evaluar = "rellenar un impreso" ("porque lo pide RRHH").

Desde el principio se pusieron encima de las mesa las ideas del pedagogo Santos Guerra (Santos, M. A: 1993) que impregnan un interesante enfoque sobre la evaluación, en-

tendida como un "Proceso de Diálogo, Comprensión y Mejora". De esta forma surgiría el acrónimo que daría nombre a nuestro proyecto de cambio DCM, así como su *dirección*, como una auténtica *declaración de principios* (ver imagen).

3.4. PARTIR DE LO QUE HAY

3.4.1. ¿CÓMO EVALUÁBAMOS HASTA AHORA?

Hubo que partir de algo que para nosotros es un axioma básico: "con sistema o sin él, evaluación ya existe". Los humanos no podemos dejar de evaluar personas y situaciones, como forma cotidiana de relacionarnos con la realidad, "no podemos no hacerlo". Partiendo de ello, asumimos que cuando uno está preparando un viaje, lo primero que se necesita es tener las máximas precisiones para ubicar en el mapa el punto donde se encuentra.

De este modo, es habitual encontrar en los planos-guía de ciudades y edificios la leyenda "Vd. está aquí" para establecer con claridad el mejor camino que nos lleve a nuestro destino. Por todo ello resultaba vital identificar la experiencia que la Organización tuviera en cualquier cuestión relacionada con la palabra "evaluación".

De este modo, comprobamos que en Cajalón (como en un gran número de organizaciones) se convivía cotidianamente con afirmaciones como: "es un buen empleado", "es un mal comercial"...; como "globalidades valorizantes" que tan poco útiles resultan al desarrollo de las personas. Nuestro objetivo en este momento era hacer visible la forma en la que en Cajalón y especialmente los directivos, construían la opinión sobre los demás. Ello nos llevó a ver, oír y palpar las distintas experiencias en materia de evaluación que se recogían en documentos, informes e historias.

Constatamos que algunos de los errores cometidos por la organizaciones en nombre de la evaluación y que recogíamos en el epígrafe anterior también aparecían en este caso ("no podía ser de otro modo).

3.4.2. ESFUERZO NO ES IGUAL A EFICACIA: LA METÁFORA DE LA CAJA.

Como dice Wall (Wall: 2000, p.47), si ponemos una caja boca abajo y metemos dentro

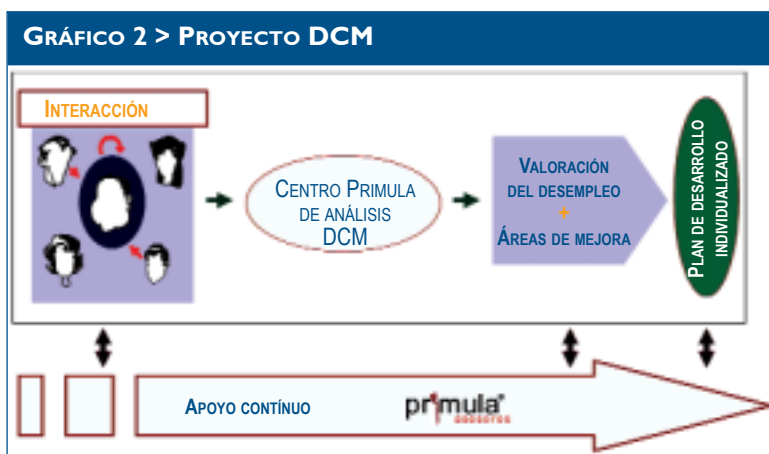
a empujar a todas las personas de la organización, encontraremos mucho esfuerzo desplegado... sólo que gran parte de él es muy posible que no vaya en el sentido en el que hemos decidido mover a la organización. De este modo, no hay nada más frustrante que encontrar profesionales trabajando duro... pero en la dirección y el sentido equivocado, e incluso lastrando el avance de la organización.

DCM asumía el reto de ser capaz de recoger todo el esfuerzo que ya existe, todo el esfuerzo que las personas despliegan, y asegurarse de que se canaliza en la dirección y el sentido adecuado. No se trata, por tanto, de la idea ampliamente extendida de que un sistema de gestión del desempeño deba llevar necesariamente a que las personas trabajen más. Se trata –eso sí– de aprovechar el efecto multiplicador de todos los esfuerzos para hacer que "la caja de la metáfora de Wall" avance en el sentido correcto.

3.5. PONER EN MARCHA UN PROCESO COMPARTIDO

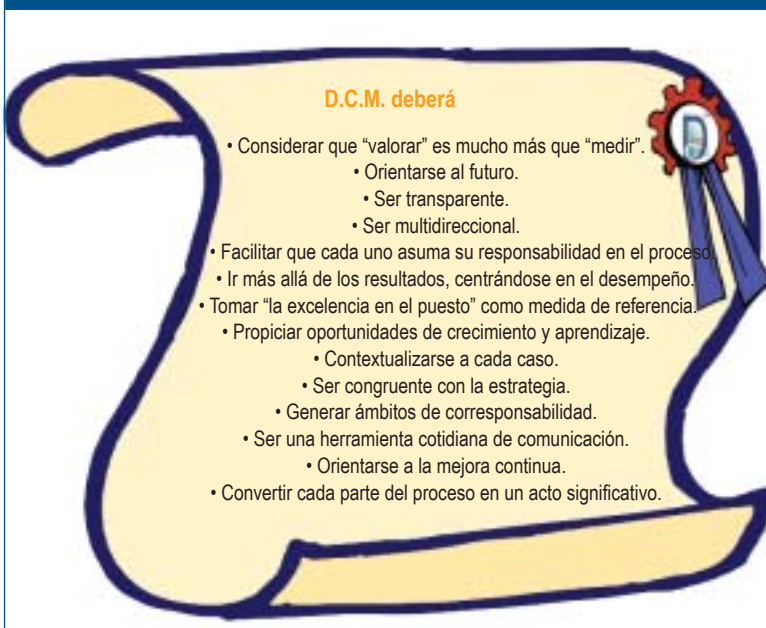
3.5.1. "UN CALDERO SIEMPRE SE LLENA DESDE ABAJO".

Sin ánimo de parecernos a los famosos Tip y Coll en el legendario sketch en el que explicaban cómo se llena un vaso, nos gustaría explicar cómo se llena un caldero. Abrimos el grifo para llenar un caldero y, aunque el agua se introduce desde arriba, pero para llenarlo es preciso que caiga hasta el fondo y vaya llenándose incrementalmente desde abajo hacia arriba. Desde el inicio y no sólo en la implementación, en el desarrollo de un proyecto como DCM debe contarse



FUENTE > Cajalón, 2005.

GRÁFICO 3 > DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS DE D.C.M.^R



FUENTE > Cajalón, 2005.

con las personas, con sus opiniones, sus emociones, sus resistencias, sus miedos... Esto nos llevó a desarrollar un proyecto investigador en el que desde el principio quisimos dar voz a todo el mundo.

3.5.2. GESTIONAR LAS EMOCIONES.

Aunque ésta es una parte que con mucha frecuencia se suele obviar, compartimos con Argyris (Argyris: 1999), la idea de que este tipo de procesos de cambio activan emociones y sentimientos que se deben gestionar adecuadamente. Así desde el análisis efectuado con el modelo de K. Thomson (Thomson y Rodríguez: 2000) dibujamos conjuntamente "el mapa de las emociones organizacionales". Determinamos que emociones de las presentes debíamos de evitar, así como las 5 emociones dinámicas que el proceso debía activar, que reproducimos a continuación.

- **El reto:** como deseo de superarse, luchar y ganar, especialmente ante la adversidad.
- **La pasión:** como entusiasmo ante un producto, servicio, concepto o idea.
- **El orgullo:** como respeto hacia uno mismo, conciencia de la valía personal y de la utilidad de la Organización.

- **El compromiso:** como implicación en una determinada acción o causa.
- **La confianza:** como dar crédito, creer en la integridad de la organización.

3.5.3. HACER "REFLEXOLOGÍA" ORGANIZACIONAL.

La reflexología permite incidir sobre distintos puntos del pie y generar efectos en otras zonas del cuerpo. Creemos que esta "sistémica ley natural", también se puede aplicar al sistema organizacional. Identificar los "puntos sensibles" en los que el modelo debía incidir resultó vital para identificar "los puntos de apalancamiento" e incorporarlos ya al propio diseño. Para ello hicimos un análisis profundo con diferentes personas significativas de la Organización, que estaban actuando como líderes de opinión.

Fue muy importante hacer visible la necesidad del cambio e identificar las oportunidades que se nos abrían. Del mismo, constatamos conjuntamente las características del sistema anterior de gestión, los riesgos que se corría si se seguía con él, así como las amenazas que pesaban sobre él. Fue clave tomar conciencia de la necesidad inevitable del cambio de sistema, valorar qué se podía ganar con él, así como contemplar también –sin miedos– las posibles pérdidas que el nuevo sistema podía producir, para minimizarlas desde el principio.

3.5.4. ALINEAR NECESIDADES.

Existen tres ámbitos de necesidades omnipresentes en cualquier proceso de negociación y creemos que la gestión del desempeño debe observarse también a la luz de lo que supone un proceso de negociación. Las *necesidades de la organización*, las de cada *responsable de equipo* y las del *individuo* del que se está gestionando el desempeño se contemplan en cada momento cotidiano desde el inicio de implementación del proceso.

El propio diseño de la herramienta incorpora espacios de diálogo, previos al inicio del propio proceso de gestión del desempeño y orientados exclusivamente al alineamiento de los tres ámbitos de necesidad que facilite el proceso.



3.5.5. OFRECER "UNA FRANQUICIA".

Como ya dijimos, siempre creímos que el éxito de la implantación se sustentaría en procesos orientados a comprometer a todos. Por ello y basándonos en Elías y Mascaray (Elías y mascaray: 1998), incorporamos un proceso de "franquicia interna" que podemos analizar desde los siguientes 6 pasos y que están siendo una de las claves para el éxito.

1. *Franquicia del sistema:* para este paso fue vital transmitir a los futuros responsables de DCM que se iban a convertir en "franquiciadores".
2. Para llegar a este punto fue vital:
 - Transferir profesionalmente y con rigor la explotación del sistema.
 - Informar a la plantilla.
 - Fijar objetivos claros.
 - Elaboración del manual operativo.
 - Realizar la formación.
 - Establecer un sistema de supervisión
3. *Comunicar con proximidad y de forma significativa:* se hizo que la información llegara sin distorsiones.
4. *Realizar acompañamiento:* se ofreció un sistema de coaching permanente con los directivos.
5. *Ritualizar el sistema:* se pusieron en marcha rituales internos, actos que visualizaron y transmitieron la comunicación interna por sí mismos. Fue muy importante tener en cuenta los valores a movilizar y la elección de los lenguajes.
6. *Facilitar su implantación:* resultó estar en vigilancia permanente para averiguar obstáculos y trabas y gestionarlos.
7. *Establecer las "anclas":* se establecieron métodos, sistemáticas, procesos y recursos encaminados a la consolidación del cambio.

3.5.6. "TRABAJAR EN RED".

Cajalón y Prímula Asesores realizaron un trabajo conjunto para hacer un desarrollo en intranet que permitiera una gestión rápida y

precisa de todo el conocimiento que el sistema generara. El usuario final debía interaccionar con la intranet encontrando allí una cómoda forma de participar en los procesos continuos que DCM activa.

En estos momentos y tras dos años de rodaje con el sistema de Cajalón, se ha abierto también la opción de acceder a la gestión de DCM mediante una extranet dentro de la Web corporativa de la consultora, realizada de la mano de su aliado tecnológico Net2u. En la web, la organización-cliente encuentra un rincón dedicado en exclusividad, que permite la comunicación fluida en ambas direcciones, desde cualquier nivel de la organización.

Este acceso directo al uso de la herramienta digital (en intranet o extranet) permite hablar tanto de trabajo en red, como de una forma cotidiana y simple de gestionar el conocimiento de la organización, además de permitirnos crear importantes sinergias.

3.6. INTEGRAR TODO EL SISTEMA.

DCM crea sinergias con otras políticas de Recursos Humanos y en general de la organización como: *formación, comunicación, carreras profesionales, calidad en la gestión, planificación estratégica, política comercial...* Una buena gestión de la información que DCM genera, permite obtener el informe "hot" de las necesidades de formación por perfiles.

El "Informe Estratégico de DCM" permitió comprobar: que los planes de trabajo establecidos caminan en la dirección adecuada, dónde están los gaps fundamentales por puestos, cuáles son las orientaciones para la comunicación interna... Este informe será repetido cada vez que la organización lo requiera.

4. OBTENER BUENOS RESULTADOS

Una de las claves del proceso de la implementación es el seguimiento de lo que está ocurriendo realmente en la organización al implantar un modelo del calado de DCM. Así, desde la visión de RR.HH. quisimos incorporar la visión más estratégica de un órgano Staff de presidencia como Secretaría General (que además fue un impulsor deci-

dido del proyecto) y la visión más operativa de un Director Regional que ha incorporado DCM como modelo y herramienta de gestión de sus RRHH en lo cotidiano.

De este modo, y de lo más estratégico a lo más operativo, hemos constatado los siguientes logros:

- Se ha descentralizado en la práctica, la función de planificación del desarrollo de RRHH a cada equipo.
- Se percibe una mejora del clima laboral al cambiar las “etiquetas” por “conocimiento” sobre las personas.
- Se están aplanando los equipos de trabajo fruto de una valoración del desempeño multidireccional.
- Se están alineando los equipos en torno al corazón del negocio
- El sistema está permitiendo una mejor valoración de las contribuciones y mayor reconocimiento de las personas.
- Se están detectando las necesidades de formación, muy pegadas a la realidad.
- Se está haciendo palpable como el trabajo con las competencias más cualitativas inciden también en resultados.
- Ha aumentando el compromiso de los empleados.
- Han mejorado las comunicaciones críticas.
- Se ha mejorado notablemente el desempeño y los resultados de las personas.

Sobre todo y en eso existe alta coincidencia por parte de todos, está marcando notables diferencias entre los equipos que gestionan a través de DCM y los que todavía no han incorporado de forma decidida la herramienta.

5. CON LA VISTA EN EL HORIZONTE

5.1. HUYENDO DE LOS CAMBIOS “INSTANT”.

Un proceso de cambio profundo no se puede realizar de un día para otro. DCM implica un cambio profundo de la organiza-

ción y tal y como dice Argyris (Argyris: 1999), el aprendizaje profundo y duradero (“doble” en su terminología) pasa por un trabajo profundo con los modelos mentales de las personas, con profundas raíces e implicaciones en la propia cultura de la organización.

No escondemos que en los seguimientos continuos, detectamos todavía hoy la necesidad de extender la herramienta a todos los rincones de la Organización y seguir trabajando en el apoyo continuo y desarrollo, sobre todo de los directivos.

Formular objetivos, tratar con situaciones difíciles o gestionar útilmente la comunicación en las entrevistas de desarrollo, siguen siendo algunos de los empeños en los que aunque estamos realizando grandes avances, todavía se requiere de apoyos específicos.

5.2. DCM: UNA REALIDAD EN CONSTANTE EVOLUCIÓN.

DCM es un modelo abierto, lo que quiere decir, que la experiencia nos permite ajustarlo e ir incorporando nuevas posibilidades. Por congruencia, un modelo orientado a la mejora continua está obligado a asumir su propia mejora como un axioma básico. En estos momentos se continúan desarrollando nuevas aplicaciones de DCM, orientadas al trabajo con el equipo como sistema; a la integración en un concepto de trabajo en red más amplio...

DCM nace como una aplicación muy específica ante una necesidad ubicada en el entorno financiero, pero en este momento todo el know how obtenido está permitiendo transferirlo sin dificultad a todo tipo de organizaciones.

5.3. LA CLAVE ESTÁ EN INTENTAR SER “EL MEJOR ÁRBOL QUE PODAMOS SER, RESPETANDO LO QUE SOMOS”.

En este momento ya podemos afirmar sin rubor, que DCM está ayudando a que en la vida cotidiana, la organización movilice recursos que ni siquiera conocía poseer. Resulta evidente que los esfuerzos de la Organización deben dirigirse a “cuidar, regar, propiciar que no falte la luz y poner todos los medios necesarios para crecer”.



Desde RR.HH. de Cajalón siempre se ha compartido con la consultora externa la idea de que “lo más útil es no pretender ser un árbol que no somos, sino ser el mejor árbol que podemos ser”. Y además...nunca olvidar... que los árboles... no tienen plumas...▲

BIBLIOGRAFÍA

AGUELO, A. y, COMA, T. (2001) Innovando la gestión de los equipos. *El liderazgo del cambio. La Gestión por competencias*. Madrid: CEOE.

ARGYRIS, C. (1999). Conocimiento para la acción. Barcelona: Gránica.

BARRANCO, F.J. (1993). Planificación estratégica de Recursos Humanos. Del marketing interno a la planificación.. Madrid: Pirámide.

BEGHIN, M.F. (1995). “De la formación al desarrollo de competencias”. XX Convención de Jefes de Formación de Cajas de Ahorro. Granada: ESCA.

BLANCHARD, K. y O’CONNOR, M. (1997). Dirección por valores. Barcelona: Gestión 2000.

COVEY, S. R. (1996). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Paidós.

DOLAN, S.L. y MARTÍN, I. (2000). Los 10 mandamientos para la dirección de personas. Barcelona: Gestión 2000.

ELÍAS, J. y MASCARAY, J. (1998). Mas allá de la Comunicación Interna. Barcelona: Gestión 2000.

FERNÁNDEZ-RÍOS, M y SÁNCHEZ, J.C. (1997). Valoración de puestos de trabajo. Madrid: Díaz de Santos.

FITZ-ENZ, J. (1999). Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos.. Bilbao: Deusto.

FULLER, G. (1999). Win Win Management. Barcelona: Gestión 2000.

GALPIN, T. J. (1998). La cara humana del cambio. Madrid: Díaz de Santos.

GARDNER, H. (1998). Mentas Líderes. Barcelona: Paidós.

GOLEMAN, D. (1996). Inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.

GOLEMAN, D. (1999). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.

GOLEMAN, D, BOYATZIS, R y MCKEE, A. (2002). El líder resonante. Barberá del Vallés (Barcelona): Plaza & Janés.

HAY GROUP. (2001). Factbook. Recursos Humanos. Elcano (Navarra): Aranzadi & Thomson.

HARVARD BUSINESS REVIEW. (1999). La Gestión en la Incertidumbre. Bilbao: Deusto.

HARVARD BUSINESS REVIEW. (1999). Dirigir personas en la empresa. Bilbao: Deusto.

LEVY-LEBOYER, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

DE MANUEL, F. y MARTÍNEZ-VILANOVA, R. (1998). Habilidades de Comunicación para Directivos. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.

MAYO, A. y LANK, E. (2000). Las Organizaciones que Aprenden. Barcelona: Gestión 2000.

MCDERMOTT, I. y O’CONNOR, J. (1999). PNL para directivos. Barcelona: Urano.

MEMBRADO, J. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Madrid: Díaz de Santos.

MITRANI, A. y Otros. (1998). Competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. Bilbao: Deusto.

PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1999). Gestión de Recursos Humanos por competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2001). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1994). En busca de la excelencia. Barcelona: Fólío.

PUCHOL, L. (1995). Dirección y gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC.

SANTOS, M. A. (1993). La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Archidona: Aljibe

SOLÉ, F. y MIRABET, M (1994). Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa. Barcelona: Hogar del Libro.

SENGE, P. (1992). La Quinta Disciplina. Barcelona: Granica.

SENGE, P. y otros (2000). La Danza del Cambio. Barcelona: Gestión 2000.

THE DRUCKER FOUNDATION (1997). La Organización del Futuro. Bilbao: Deusto.

THOMSON, K y RODRÍGUEZ, A. (2000). El capital emocional. Pozuelo: Esic.

WALL, B. (2000). Las relaciones humanas en el trabajo. Barcelona: Oniro.



