

AS POSIBILIDADES DE ACCESO DAS PEMES Á FORMACIÓN

BEGOÑA BARREIRO FERNÁNDEZ* / M. ÁNGELES LÓPEZ CABARCOS*
GUILLERMO SÁNCHEZ VILARIÑO**

*Departamento de Organización de Empresas e Comercialización

**Departamento de Economía Financeira e Contabilidade

Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais / Sección Delegada de Lugo
Universidade de Santiago de Compostela

Recibido: 14 marzo 1997

Aceptado: 19 maio 1997

Resumo: Este estudio pretende analizar las posibilidades de acceso das empresas á formación, centrándose principalmente nas PEMES e na formación continua. Este traballo formula, por un lado, as principais dificultades dos pequenos empresarios para acceder á formación e, por outro, as formas de financiamento utilizadas e a súa concreción en accións formativas. ¿Cales son os programas de apoio?

Así mesmo, analízase a evolución das cantidades investidas en formación continua nos últimos anos, comparando o caso da Comunidade galega co resto das comunidades españolas. Manexáronse cifras elaboradas polo FORCEM, por ser este o principal xestor das cantidades que se empregan na formación continua. A través desas cifras, analizouse a evolución do investimento en formación entre 1993 e 1996.

Analizamos polo miúdo o esforzo formativo desenvolvido nos últimos anos tanto polas empresas, como polas organizacións empresariais, sindicais e goberno, plasmado no Acordo Nacional de Formación Continua (ANFC) e no Acordo tripartito. Todo iso guiados pola firme crenza de que a formación é xa un elemento clave de calquera empresa que aspire a ser competitiva no futuro.

Palabras Clave: PEME / Formación profesional / Formación ocupacional / Formación continua / Planes de empresa / Planes agrupados / Planes intersectoriais / ANFC / Acordo tripartito.

THE POSSIBILITIES OF "PEMES" ACCESS (SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES) TO TRAINING

Summary: This paper aims at analysing the access possibilities of companies to training, focusing mainly on "PEMES" (small and medium-sized companies) and on continuous training. On one hand, this paper formulates the main difficulties faced by small entrepreneurs to have access to training and, on the other, the financing ways utilised and their materialisation in training actions. Which are the supporting programs?

The evolution of the amount of money invested in training in the last years is also analysed, comparing the case of Galician Community with the rest of Spanish Communities. The figures used in this paper were elaborated by FORCEM, because this is the principal manager of the money utilised in continuous training. Through these figures, the development of the investment on training between 1993 and 1996 is analysed.

We study in detail the training efforts developed in the last years by enterprises, business organisations, trade unions, and the government, expressed in the ANFC Acordo Nacional de Formación Continua (National Agreement on Continuous Training) and the tripartite Accord. All this guided by the firm belief that training is already a key element of any enterprise willing to be competitive in the future.

Keywords: PEME (small and medium-sized company) / Professional training / Vocational training / Continuous training / Enterprise plans / Grouped plans / Intersectoral plans / Tripartite accord.

INTRODUCCIÓN

Cada vez é máis importante facilita-lo axuste das empresas, sobre todo das PEMES, ás novas esixencias de competitividade e facendo fincapé nun factor clave como é a formación.

Unha das posibles desvantaxes competitivas das PEMES podería vir determinada polo seu tamaño, que implicaría a súa dificultade para constatar e precisa-las necesidades e os servizos de formación debido fundamentalmente ós seus custos.

Por outra banda, existe certa reticencia por parte dos empresarios a recibir formación. Móstranse dispostos a participar en determinados cursos ou actividades concretas, pero rexeitan os sistemas convencionais e cuestionan as ofertas de formación. Para estes efectos, distinguimos dous tipos de empresarios de PEMES: aqueles profesionais que se fixeron a si mesmos e que aprenderon da experiencia e aqueloutros que pasaron por escolas empresariais e que afrontan as tarefas directivas dunha maneira ben diferente. Estes últimos son máis receptivos ás innovacións, á introducción de sistemas profesionais de dirección e administración e interésanse polos procesos de formación e pola actualización dos coñecementos do seu persoal.

A pesar diso, hoxe destaca o dinamismo e a importancia das PEMES tanto pola súa participación na creación de riqueza como pola súa contribución ó emprego, especialmente en épocas de crise.

Na década dos 80 iníciase unha verdadeira revolución nas canles de provisión e distribución da formación, especialmente na orientada ás PEMES. A tendencia é cara á subcontratación, o que conduce a descentraliza-la produción, creando un tecido de pequenas e medianas empresas dinámicas e innovadoras, que alcanzaron os niveis de calidade e xestión profesional esixidos polas grandes empresas.

As cadeas de subcontratación e de distribución, as relacións particulares entre as grandes empresas cos seus provedores e os seus distribuidores, así como os programas de calidade, de certificación e de homologación contribúen ós programas de formación, á cualificación profesional e á competitividade das empresas.

Ante a importancia cada vez máis urxente da formación, como vimos anteriormente, centrámolo noso traballo na formación profesional e, dentro desta, na formación continua.

Como formación profesional, en sentido amplo, entendemos aquelas actividades formativas que teñen como obxectivo a adquisición de novas capacidades profesionais ou o desenvolvemento ou mellora das que xa se teñen, sempre que estean relacionadas coa actual ocupación da persoa ou con expectativas de futuras ocupacións (Alcaide, González e Flórez, 1996). A formación profesional pode dividirse en dúas grandes categorías: a formación profesional regrada (que se desenvolve en España a través da rede de centros públicos e a rede de centros privados homologados) e a formación profesional ocupacional (que se orienta cara á adquisición de cualificacións máis vinculadas a ocupacións concretas).

Relacionada con esta última, nos últimos vinte anos veuse empregando o termo *formación continua* sen que exista unha caracterización maioritariamente aceptada. É posible identificar en España tres definicións do que se entende por formación continua, dependendo do grao de amplitude das actividades formativas e do tipo de traballadores ós que se dirixe. No noso traballo centrarémonos na definición subministrada polo Acordo Nacional sobre Formación Continua (ANFC), asinado polas organizacións empresariais e sindicais españolas en decembro de 1992 e revisado en 1996. O 1 de xaneiro de 1997 entra en vigor o II Acordo e remata o 31 de decembro do ano 2000, no que se amplía a posibilidade de realizar accións formativas que quedaban excluídas no acordo anterior. Para os efectos deste novo acordo, entenderase por formación continua o conxunto de accións formativas que se desenvolven polas empresas, os traballadores ou as súas respectivas organizacións, a través das modalidades previstas nel, dirixidas tanto á mellora de competencias e cualificacións como á recualificación dos traballadores ocupados, que permitan compatibiliza-la maior competitividade das empresas coa formación individual do traballador.

Na anterior definición de formación continua falábase de actividades formativas desenvolvidas unicamente polas empresas, aínda que hoxe no noso país é unha realidade consolidada e estendida entre os diversos sectores económicos, as súas empresas e traballadores, tarefa na que desenvolveu un papel transcendente a Fundación para a formación continua (FORCEM). As organizacións asinantes do Acordo sobre formación continua deciden encomenda-la xestión do presente acordo á FORCEM, entidade paritaria de ámbito nacional, sen ánimo de lucro, de natureza privada e sometida á normativa xeral prevista para estas persoas xurídicas constituída o 19 de maio de 1993.

Son obxecto do Acordo sobre formación continua os seguintes plans, que as empresas deberán elaborar en caso de que desexen financia-las súas accións formativas con cargo a este acordo:

- *Plans de empresa:* Poderán presentalos aquelas empresas que conten con 100 ou máis traballadores. As que conten cun número inferior terán que acollerse ós Plans de formación agrupados.
- *Plans agrupados:* Dirixidos a empresas nas que pola súa dimensión, características ou ausencia de estrutura formativa adecuada, resulte aconsellable accións deste tipo. Estes plans deberán agrupar empresas que ocupen, conxuntamente, cando menos a 100 traballadores e ser promovidos por organizacións empresariais e/ou sindicais representativas no ámbito sectorial e/ou territorial correspondente.
- *Plans intersectoriais:* As organizacións empresariais e sindicais máis representativas poderán presentar plans de formacións que transcendan o ámbito sectorial

e que afecten a actividades formativas que, pola súa natureza, teñan unha com-
poñente común a varias ramas de actividade.

O Acordo bipartito de 16 de decembro de 1992, xa comentado con anteriorida-
de, foi completado por outro tripartito de 22 de decembro do mesmo ano, por re-
sultar indispensable para dispoñer dos recursos económicos adecuados provenien-
tes da cota de formación profesional a fin de dar apoio ó mellor funcionamento do
mercado de traballo, á competitividade, á calidade e á cualificación profesional.

Neste sentido, en xuño de 1996, no marco do diálogo social aberto polo Gober-
no coas organizacións empresariais e sindicais, constituíuse unha mesa tripartita
sobre formación profesional. O Acordo de carácter tripartito encárgase da estructu-
ra e financiamento do Subsistema Nacional de Formación Continua, mentres que o
II Acordo Nacional de Formación Continua conforma a xestión técnica e organi-
zativa dese subsistema.

O Goberno e as organizacións empresariais e sindicais asinantes conveñen que
a partir do 1 de xaneiro de 1997, da vixente cota de formación profesional (0,7%
sobre a base de accidentes de traballo e enfermidades profesionais), se designará
un 0,35 á formación dos desempregados e un 0,35 ó financiamento directo das ini-
ciativas de formación dirixidas ós traballadores ocupados, que se desenvolven no
marco do Programa Nacional de Formación Profesional. Do total do 0,35 destina-
do á formación dos traballadores ocupados, designarase ata un 0,05 da cota de
formación profesional (a esta cifra sumarase unha cantidade equivalente procede-
nte doutras partidas dos orzamentos xerais do Estado) ó financiamento directo
das iniciativas de formación de traballadores autónomos e daqueles que aínda non
estando ocupados se atopen nalgunha das seguintes situacións: traballadores a
tempo parcial (nos seus períodos de non-ocupación); traballadores que pasen á si-
tuación de desemprego cando se atopen en período formativo; traballadores acollidos
á regulación de emprego.

Igualmente, aplicaranse ó financiamento das iniciativas de formación dos co-
lectivos mencionados anteriormente as cantidades que, provenientes do Fondo So-
cial Europeo, se destinen con carácter anual para este fin.

A preocupación polo desenvolvemento das PEMES, a incorporación de impor-
tantes innovacións na formación e en programas de incentivación económica po-
tenciaron a creación de infraestructuras e a aparición dunha gran variedade de no-
vas organizacións e de institucións dedicadas á formación.

A Comunidade Europea prestoulles un apoio especial ás PEMES, en particular
a través do primeiro "Programa de acción para as PEMES" (Action Programme for
SMES, novembro 1986). Dende ese momento puxéronse en marcha numerosos
programas de apoio, algúns dos cales foron especificamente deseñados para as
PEMES.

Pasamos xa a analizar cómo o esforzo formativo se concreta en cifras reais.

Táboa 1

CC.AA.	1993			1994			1995		
	Plans	Financiam.	Particip.	Plans	Financiam.	Particip.	Plans	Financiam.	Particip.
Andalucía	36	500.967.119	43.314	83	1.052.443.501	93.991	180	3.282.296.178	136.214
Aragón	33	226.532.383	12.211	49	669.094.290	32.988	96	1.278.693.095	40.545
Asturias	23	156.523.550	11.510	28	282.277.262	23.223	54	720.654.718	22.372
Baleares	22	104.669.854	8.069	37	516.904.942	20.160	63	1.174.900.712	22.638
Canarias	7	77.932.179	7.320	28	264.238.615	22.079	50	847.572.718	29.370
Cantabria	13	58.433.602	5.646	27	275.278.460	11.297	20	324.172.618	12.166
Castela-León	15	208.028.413	17.219	51	479.003.046	49.387	85	938.763.862	54.182
Castela-A.M.	6	23.540.519	6.187	13	89.929.690	17.909	20	227.702.254	23.689
Cataluña	177	1.438.005.287	48.963	398	34.541.712.063	170.087	599	8.734.659.795	219.273
Ceuta-Melilla	7	0	21	0	0	30	0	0	286
C. Valenciana	30	295.525.801	23.403	75	1.266.646.283	70.063	116	2.122.957.114	77.951
Extremadura	3	5.237.054	2.595	5	23.656.499	8.760	10	98.051.340	10.014
Galicia	26	219.243.236	13.618	58	931.253.681	36.700	85	1.616.652.225	51.948
A Rioxa	4	12.056.572	2.004	7	54.538.077	5.440	11	93.382.247	6.557
Madrid	252	5.441.562.685	64.395	528	17.659.455.820	175.534	833	32.278.461.956	203.905
Murcia	0	51.782.382	4.946	21	171.673.035	12.821	29	390.154.334	17.925
Navarra	13	37.820.253	3.018	28	246.942.502	15.114	51	513.209.732	16.341
País Vasco	42	459.680.385	19.989	107	1.366.089.383	41.425	190	2.793.540.762	57.564
Sen asignar	0	0	5.520	0	7.465.733	265	0	0	195
TOTAL	709	9.317.541.274	299.948	1.543	59.898.602.882	807.273	2.492	57.435.825.660	1.003.135

FONTE: Memorias de FORCEM de 1993 a 1995. Resumo estatístico (previsión para 1996, datos provisionais a 24/01/97).

Galicia sitúase en relación ó resto das comunidades autónomas en torno a valores medios. Os seus valores están lonxe dos correspondentes a Comunidades Autónomas como Madrid, Cataluña e o País Vasco, que son as tres Comunidades que mostran valores máis elevados para tódolos anos e tódalas dimensións; anque isto se explica pola diferenza que existe entre os niveis de desenvolvemento empresarial que teñen estas Comunidades en relación co resto.

Para tódalas rexións se producen incrementos claros entre os anos 1993 e 1995 no número de plans, nas cantidades que financian os procesos de formación, así como no número de participantes implicados neles. De tódalas formas, o salto realmente importante dáse entre os anos 1993 e 1994 e se nos guiamos polas previsións realizadas no seu día para o ano 1996 (os datos aínda están sen elaborar no momento da preparación deste artigo), produciuse tamén un salto moi importante entre os valores dos anos 1995 e 1996.

Na táboa 2 obsérvanse grandes diferencias entre os plans solicitados polas empresas, organizacións empresariais e sindicais; os aprobados á luz do acordo; as cantidades comprometidas, isto é, as finalmente recibidas, e as xustificadas por accións formativas concretas.

Táboa 2

Tipo de plan	Ano	Financiamento			
		Solicitados	Aprobados	Comprometidos	Certificados
Empresa	93	23.901.887.686	5.863.270.691		5.556.733.235
	94	43.705.907.759	13.912.115.234	13.653.313.973	12.463.850.896
	95	42.793.130.743	16.821.107.370	14.406.231.817	325.141.950
Agrupados	93	23.131.340.669	5.031.580.557		3.760.808.039
	94	56.424.536.602	24.951.207.091	21.084.625.347	17.173.546.978
	95	60.859.112.861	36.059.197.439	26.687.515.400	732.932.110
Totais	93	47.033.229.355	10.894.951.248		9.317.541.274
	94	100.130.444.361	38.863.322.325	34.737.939.320	29.989.602.882
	95	113.249.336.402	61.024.628.507	41.093.747.217	1.058.074.060

FONTE: Memorias de FORCEM de 1993 a 1995. Resumo estatístico (previsión para 1996, datos provisionais a 24/01/97).

As diferencias entre as cantidades que realmente se certifican e as comprometidas inicialmente terán que ser devoltas por entenderse innecesarias.

Táboa 3

Galicia 96	A.F. aprobadas	Participantes previstos en A.F. aprobadas	Nº horas por participante	Custo de A.F.	Horas totais
Sen asignar	39	853	46	81.940.524	39.171
Relacionadas con act. agrícolas e pesqueiras	5	220	65	18.098.180	14.200
Act. relacionadas con bancos e institucións financ.	23	1.047	32	34.022.920	33.233
Act. de distribución, almacenamento e comercio	38	1.521	52	128.954.306	79.642
Relacionadas coa prod. de caucho e plástico	0	0	0	0	0
Act. comunicación telefónica e instalación	2	30	50	2.200.000	1.500
Servicios destinados a empresas	6	167	61	40.975.550	10.240
Act. construción e obras de instalación	21	309	48	30.325.438	14.940
Relacionadas con act. de alimentación	35	1.340	33	83.014.249	43.572
Relacionadas con artes gráficas, prensa e papel	14	524	33	48.796.000	17.360
Relacionadas con fabr. de produtos metálicos	208	7.975	48	631.778.185	381.814
Relacionadas coa produción química	9	271	24	10.740.799	6.425
Relacionadas con prod. confección e coiro	23	613	90	76.802.348	55.469
Prod. materiais da construción	6	36	39	4.019.025	1.418
Relacionadas con act. de madeira e moble	5	135	71	15.399.500	9.600
Servicios de reparación e mantemento	30	727	61	57.582.780	44.225
Outras actividades	68	3.012	68	252.375.222	204.631
Relacionadas coa prod. de electricidade, gas e auga	1	10	20	649.000	200
Servicios recreativos e culturais	3	80	81	6.816.250	6.450
Actividades sanitarias	2	131	15	2.194.500	1.908
Actividades relacionadas con seguros	1	15	20	125.000	300
Actividades de transportes	9	878	54	63.797.925	47.140
Actividades de restauración e hostalería	14	396	56	33.772.776	22.110
Areas e tarefas comúns	357	24.395	38	1.592.407.540	936.831
Total	919	446.851	44	3.216.788.017	1.972.379

FONTE: Memorias de FORCEM de 1993 a 1995. Resumo estatístico (previsión para 1996, datos provisionais a 24/01/97).

Tipo de plan	A.F. aprobadas	Participantes previstos en A.F. aprobadas	Nº horas por participante	Custo de A.F.	Horas totais
Plan Empresa	347	15.934	31	645.752.266	486.851
Plan Agrupado	510	23.434	49	2.029.090.995	1.150.057
Intersectoriais	62	5.317	63	541.944.756	335.470
Total	919	44.685	44	3.216.788.017	1.972.378

FONTE: Memorias de FORCEM de 1993 a 1995. Resumo estatístico (previsión para 1996, datos provisionais a 24/01/97).

Á vista dos datos anteriores, comprobamos que se produciu un incremento no financiamento destinado á formación continua procedente de FORCEM, do ano 1993 ó ano 1995 e con respecto á variación entre os anos 1995 e 1996 vemos que hai un incremento en torno ó dobre. Debemos aclarar que do ano 1996 non temos datos finais e que nos baseamos en estimacións realizadas en función das cantidades solicitadas e posteriormente aprobadas, pero que, dalgunha forma, diferirán das cantidades comprometidas e certificadas en accións formativas realizadas. Sendo, pois, os datos de 1996 orientadores queda patente o incremento que se produce no importe que se refire ó financiamento da formación continua.

Resulta curioso comprobar que o número de participantes descende dende o ano 1995 ata o ano 1996. A razón é que a formación ultimamente se dirixe ó persoal cualificado das empresas (altos directivos, directivos medios, corpo técnico, etc.) e menos ó persoal non-cualificado. Isto xustifícase porque:

- a formación pode transferirse a través do "efecto dominó" ó resto do persoal da empresa, descendendo ata os niveis inferiores;
- o financiamento dirixido ó persoal cualificado resulta máis caro e afecta a menos persoas; anque é certo que o número de persoal non-cualificado tende a ser cada vez menor, debido, precisamente, ós esforzos cada vez maiores realizados en formación nos últimos anos.

CONCLUSIÓNS

Coa formación preténdese corrixir deficiencias no rendemento, proporcionando ó persoal habilidades concretas. A súa influencia nos niveis de rendemento fai que a creación e a avaliación dos programas de formación se convertan nun tema de capital importancia para calquera empresa. Aquelas que se negan a proporcionarlle formación á súa forza de traballo prívanse de contar cos recursos humanos que necesitarán para prosperar, ou incluso para sobrevivir.

O proceso de formación formula unha serie de cuestións e a súa solución debe ser prevista no mesmo momento da súa concepción. Investimento necesario, resultados desexados, persoal afectado ou obxectivos que hai que alcanzar son algunhas destas cuestións.

Non por ser máis importante có resto, pero si por se-lo primeiro paso que hai que dar, o establecemento dos obxectivos convértese na *pedra angular* do proceso formativo. Os obxectivos proporcionan unha guía dos contidos do programa e establecen os criterios mediante os cales a súa eficacia será valorada. Errar na fixación das metas ou utilizar unhas que non sexan realistas conducirá, inexorablemente, ó fracaso do máis sofisticado e caro programa de formación.

A formación non terá resultados a menos que estea vinculada ós obxectivos da empresa, de forma que un programa de formación ben deseñado debe xurdir sem-

pre dos obxectivos estratéxicos da empresa. Agora ben, ¿como deben ser definidos os obxectivos? Sempre que sexa posible, deben definirse en termos de comportamentos que hai que realizar, derivándose deles os criterios de acordo cos que se vulgará a eficacia do programa. Significa que se os obxectivos son demasiados vagos ou ambiguos, é necesario fixar uns contidos concretos e uns criterios específicos para dar forma e vulgar, respectivamente, o programa de formación.

Outra cuestión importante é a que se refire á *valoración* do programa de formación. Esta debe comezar, lóxicamente, bastante antes de implementalo propio programa, sopesando os beneficios potenciais, os custos de formación necesarios e os custos derivados dos problemas que se pretenden solucionar.

Para moitas empresas o mellor momento de empezar a proporcionarlle formación a un empregado é cando este comeza a traballar nela. Neste momento proporcionánselle pautas de actuación, comunícaselle o que se espera del e do seu traballo, en definitiva *orientáselle* axudándolle a supera-las tensións e frustracións iniciais. Neste momento a actividade orientadora e formativa evolucionan conxuntamente, o que supón importantes vantaxes tanto para a empresa como para o empregado. Somos da opinión que ámbalas dúas actividades non deberían volver separarse en ningún momento posterior da vida da empresa.

A importancia da actividade formativa demostrase pola relevancia das cifras manexadas en relación con ela nos últimos anos:

- O total dos plans solicitados triplicouse de 1993, con 959, a 1996 con 4.791.
- O nivel de aceptación destas solicitudes ó longo dos tres anos oscilou en torno ó 75%.
- Certificáronse o 94% dos plans en 1993, o 93% en 1994 e o 75% en 1995. Na convocatoria de 1996 non podemos falar de datos totais xa que as certificacións serán examinadas no mes de abril de 1997, data posterior á realización deste artigo.
- O crecemento de financiamento dos plans formativos foi superior ó 250% entre 1993 e 1994, dun 59% en 1995, non podendo recoller datos de 1996 por non terse pechado o ano, aínda que se espera que presenten un notable incremento.
- O sector económico que máis utilización fai do acordo é o de produción e distribución de enerxía, que en 1993 formou o 36,4% dos traballadores do seu sector, chegando ó 63,8% en 1995.
- O sector económico que presenta un incremento máis acusado é pesca, que pasa do 0,1% en 1993 a unha porcentaxe do 17,2% en 1995.
- Veuse producindo un incremento na porcentaxe de poboación ocupada que participa en accións formativas. A porcentaxe de poboación asalariada que participou nesas accións foi en 1993 do 3,4%; en 1994 do 9,4%; en 1995 a porcentaxe era do 18% e en 1996 espérase chegar ó 20%.
- Ó longo das distintas convocatorias obsérvase que os segmentos de traballadores que maior porcentaxe presentan sobre o total de accións formativas realizadas

son o de dirección, mandos intermedios e técnicos. Os enclavados en traballadores cualificados tamén ven incrementada a súa porcentaxe, e tan só os encadrados en non-cualificados presentan unha diminución. Isto é debido a que cada vez os traballadores presentan un menor índice de cualificación.

Ante a gran cantidade de programas de formación que existen; a gran variedade de medios para implementalos (algúns están informatizados, outros baséanse en simulacións, outros na realización de cursos e conferencias, etc.); a gran cantidade de propósitos e situacións que os xustifican e os diferentes niveis de eficacia que se alcanzan con eles, podemos concluír que o deseño dunha formación eficaz segue a ser unha *arte* máis ca unha ciencia, debido a que aínda non se demostrou, e probablemente nunca se logre, que ningún tipo de formación sexa máis eficaz ca outra. O que si se demostrou, e desafortunadamente en máis dunha ocasión, é que lonxe de mellorar rendementos, productividades ou motivacións, unha formación mala, non-axeitada ou inadecuada pode converterse nunha fonte de frustracións para as persoas que estean implicadas nela.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE CASTRO, M.; GONZÁLEZ RENDÓN, M.; FLÓREZ SABORIDO, I. (1996): *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España*. Pirámide.
- CONSEJO SUPERIOR DE LAS CÁMARAS OFICIALES DE COMERCIO INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN (1992): *La formación empresarial en el nuevo contexto europeo*. Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, J.; REDONDO LÓPEZ, C. (1996): *Administración de empresas*. Pirámide.
- FERRARI, J. (1993): "El saber ocupa lugar", *El País de los Negocios*, (28/03/93).
- FORCEM: *Memorias de 1993, 1994 y 1995*.
- FORCEM (1996): *Informe estadístico 1996*.
- "Formación y empleo absorben la mitad del presupuesto de familia para 1997", *El Correo Gallego*, (outubro, 1996).
- FOURNIES, F.F. (1991): *Técnicas de dirección de personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento*. McGraw-Hill.
- GARCÍA DE SOLA, P. (1997): "Traer voluntad de aprender", *El País de los Negocios*, (26/01/97).
- GÓMEZ MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.; CARDY, R. (1996): *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall.
- SÁNCHEZ GOYANES, E. (1990): *Formación y orientación laboral*. Paraninfo.
- UNIÓN EUROPEA (1993): *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. [Textos básicos de la Unión Europea. Libro blanco]. Fundación Galicia-Europa.
- UNIÓN EUROPEA (1994): *La política social europea. Un paso adelante para la Unión*. [Textos básicos de la Unión Europea. Libro blanco]. Fundación Galicia-Europa.